Direction de l'animation de la recherche,
des études et des statistiques

A LA RECHERCHE DU TEMPS GAGNÉ : *DES SALARIÉS FACE AUX 35 HEURES*

Par
Jérôme PÉLISSE
(CEE)

N° 54

MAI 2002

**Les documents d'études sont des documents de travail ;
à ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs
et ne représentent pas la position de la DARES.**

Mes remerciements vont à plusieurs personnes qui ont toutes participé de façon active à la réalisation de cette enquête. Si la rédaction n'est que de mon fait et n'engage bien que moi en conséquence, l'enquête a fait en grande partie l'objet d'un travail d'équipe :

A ce titre, mes remerciements vont d'abord aux trois enquêtrices, **Christelle Avril, Cécile Clamme** et **Livia Velpry**, qui ont fait bien davantage que réaliser dix entretiens chacune. Les travaux universitaires respectifs de Christelle Avril (2000) et Cécile Clamme (2000), que j'ai utilisés à plusieurs reprises, n'en sont qu'un simple indice.

Bernard Gomel, chercheur au Centre d'Etudes de l'Emploi, m'a donné les coups de pouce nécessaires à l'enquête par questionnaire et à l'usage du logiciel SAS.

Mes remerciements s'adressent ensuite aux institutions et au-delà, aux personnes en chair et en os qui les incarnent et m'ont exprimé constamment leur soutien, **Catherine Bloch-London**, responsable de l'unité Durée et Aménagement du temps de travail de la DARES, les membres du Comité de pilotage de l'étude (M. Lurol, C. Didry, J. Bué, S. Zylberman, M.A. Estrade, T. Coutrot et d'autres) et **Pierre Boisard**, adjoint au directeur du CEE et re-lecteur bousculé mais attentif du rapport.

Merci aussi à Liora qui a enduré au quotidien les déplacements nombreux et les comptes-rendus détaillés de l'enquête…

Enfin, je remercie l'ensemble des personnes interviewées, acteurs à des titres divers des 35 heures, pour leur disponibilité et la richesse de leurs propos. L'ensemble des noms de personnes, voire de lieux dans certains cas, ont été changés pour respecter l'anonymat de l'enquête.

Cette étude pilotée par la Darès, (Unité Durée et aménagement du temps de travail) a été confiée au Centre d'Etudes de l'Emploi.
Le texte a été soumis au **comité éditorial** du CEE, composé de : Gabrielle Balazs, Jean-Claude Barbier, Pierre Boisard, Bruno Courault, François Eymard-Duvernay, Jérôme Gautié, Jean-François Germe, Michel Gollac, Françoise Laroche, Marie-Thérèse Letablier, Martine Lurol, Emannuèle Reynaud, Bernard Simonin, Marie-Madelaine Vennat, Serge Volkoff.

RESUME

Cette étude constitue le second volet d'une enquête monographique menée par le CEE pour la DARES (Pierre Boisard, Jérôme Pelisse, 2000) qui portait sur les logiques d'entrée et les processus de négociations dans douze entreprises pionnières ayant signé des accords de RTT (réduction de la durée du travail) dans le cadre de la loi Aubry I, en 1998-1999. Lors de cette seconde phase il s'est agit de revenir, plus d'un an après (entre septembre 1999 et la mi 2001), dans six de ces douze entreprises et de centrer l'enquête sur l'appréhension par les salariés de la mise en œuvre de la RTT, et des transformations de leurs conditions de travail et au-delà de leurs conditions de vie. Six monographies d'entreprise ont été réalisées à partir d'entretiens auprès des négociateurs et ont permis de confronter les pratiques de RTT aux engagements initiaux des négociateurs. Suite à un questionnaire de repérage et de cadrage auprès des salariés de ces entreprises (avec 469 questionnaires exploitables) une cinquantaine d'entretiens ont été réalisées auprès de salariés de ces six entreprises, la plupart du temps hors de leur lieu et temps de travail. Ils constituent un matériau d'une grande richesse dont le contenu est restitué à partir d'une analyse textuelle.

Dans une première partie l'auteur montre les difficultés à comparer l'avant et l'après 35 heures et à isoler les effets propres à la RTT d'un ensemble d'autres facteurs. Ceci est particulièrement le cas pour l'emploi. Au delà du simple respect des engagements de créations d'emploi, pas toujours tenus, l'affectation des embauches, la nature et le statut des emplois créés ont d'importantes conséquences sur les réorganisations des tâches à l'œuvre et, partant sur la division du travail et l'évolution des carrières des salariés. En ce qui concerne les rémunérations, les modalités de gel ou de double grille salariale (entre les anciens et les nouveaux embauchés) ont souvent dû être reconsidérés à l'usage. Mais de fortes disparités catégorielles sont observées : la quasi-suppression des heures supplémentaires dues à l'introduction de la modulation s'est traduite par une importante diminution des rémunérations ouvrières.

Ces disparités se retrouvent aussi sur la question de l'effectivité de la diminution de la durée du travail. Parmi ceux qui disent n'avoir pas du tout réduit leur temps de travail, on trouve principalement des cadres et des ouvriers et parmi ceux qui déclarent l'avoir moins réduit que prévu des catégories intermédiaires. Mais la perception qu'ont les salariés de la diminution de leur durée du travail dépend surtout de leur maîtrise de l'organisation et de la répartition de leur temps de travail. L'accroissement de l'instabilité et de l'irrégularité du travail, suite à la RTT, renforce la perception d'une moindre réduction. Finalement, la maîtrise du temps de travail renvoie ainsi à la question de la subordination concrète liée aux conditions de travail, à la question de l'autonomie et du contrôle dans le travail.

Plus que l'ampleur de la RTT, c'est donc bien la question de la maîtrise, de la localisation et de la flexibilité du temps de travail qui détermine l'attitude des salariés face à la réduction de la durée du travail. La gestion des temps non travaillés peut d'ailleurs devenir un nouveau moyen de contrôle et d'évaluation de l'implication des salariés dans leur travail. La conclusion de cette première partie porte sur les transformations des règles par le jeu des acteurs dans la pratique des accords. L'auteur montre que c'est autour de leur application, leur respect ou leur détournement que se joue en grande partie l'effectivité et les conséquences de l'aménagement et de la réduction de la durée du travail.

La seconde partie de l'étude analyse le vécu des 35 heures à partir d'une analyse lexicale des entretiens mise en œuvre par le logiciel ALCCESTE. L'hypothèse retenue est que les discours des salariés permet d'étudier les formes de leur intégration sociale et professionnelle et que les « mots des 35 heures » ne prennent sens que resitués dans ce contexte. S'opposent ainsi des ouvrières jeunes au statut défavorisé, souvent anciennement intérimaires, qui insistent sur l'absence de concertation et le renforcement des pouvoirs de la hiérarchie, des ouvriers professionnels plus âgés marqué par les conséquences des 35 heures sur les rémunérations et l'absence de changement dans leurs conditions de travail, et des comptables ou techniciens plus qualifiés, qui décrivent leur autonomie dans le travail mais nuancent l'expression de leur satisfaction par des difficultés d'organisation ou le gel des salaires. Ces « mondes sociaux d'entreprise » se croisent avec deux types contrastés de rapport au temps et de façon d'aborder le « temps libéré », qu'identifie clairement l'analyse lexicale automatisée. Le premier se rapporte au registre du quotidien dans des contextes où les contraintes et la flexibilité liées à la modulation sont fortes. Le second se réfère aux temps de l'année, des congés et des jours de RTT dans des contextes où les salariés parviennent à s'arranger et à maîtriser les temps. Les « mots des 35 heures » sont alors décortiqués et resitués dans le contexte plus global des diverses situations de

travail, catégorisées principalement à partir des formes d'organisation du travail d'une part, et d'intégration professionnelle d'autre part, dans la perspective adoptée par Serge Paugam (2000). Il en ressort que l'entreprise reste le principal facteur permettant de discriminer les perceptions différenciées de la RTT, qui dépendent de la stabilité ressentie de l'emploi, de la valeur accordée au travail, de sa rétribution et des relations qui l'entourent. Finalement la satisfaction face à la RTT relèverait surtout de cette dimension plutôt que d'une évaluation des avantages et des inconvénients des 35 heures exprimés en termes d'arbitrage entre temps libre, salaires et emploi.

SOMMAIRE

INTRODUCTION **6**

PARTIE I: MÉTHODOLOGIES ET TERRAINS D'ENQUÊTE **10**

1. D'UNE ENQUÊTE À L'AUTRE 10

2. TERRAINS ET MÉTHODOLOGIES 13

2.1. Les grandes familles (les entreprises) *13*

2.2. Trois modes d'investigations et de recueil de matériaux *18*

PARTIE II: DES ENGAGEMENTS AUX RÉALISATIONS, EFFETS ET EFFECTIVITÉ DES ACCORDS AUBRY **28**

1. TRAJECTOIRES DES ENTREPRISES ET CONTEXTUALISATION DE L'ÉVALUATION 28

2. LES EFFETS EMPLOIS 33

2.1. Engagements et réalisations *33*

2.2. Un effet emploi contrasté et difficile à établir *35*

2.3. Les nouveaux embauchés, affectations et intégrations *37*

3. L'ÉVOLUTION DES RÉMUNÉRATIONS : RTT ET RÈGLES SALARIALES 39

3.1. Réduction du temps de travail et salaires *40*

3.2. Réduction du temps de travail et rémunérations *43*

4. L'EFFECTIVITÉ DE LA DIMINUTION DU TEMPS DE TRAVAIL : DES OPINIONS DES SALARIÉS AUX DIFFICULTÉS DE L'ÉVALUATION 47

4.1. Tout le monde n'a pas réduit son temps de travail… *47*

4.2. Les difficultés de l'évaluation : le cas de Compte ruraux *50*

4.3. L'inégale perception de la RTT : la question de la maîtrise des temps *53*

5. RTT ET RELATIONS PROFESSIONNELLES DANS LES ENTREPRISES 57

5.1. Les périodes de mises en œuvre : réorganisations, apprentissages, formalisation et densification des relations *57*

5.2. Suivre et adapter les règles *62*

5.3. La vie des règles : arrangements et domination *68*

5.4. Conclusion : positions syndicales et pérennité du dialogue social *74*

PARTIE III: L'ÉVALUATION DES 35 HEURES PAR LES SALARIÉS **79**

1. SUIVI DES NÉGOCIATION ET CONNAISSANCE DES RÈGLES 80

2. SATISFACTIONS ET MÉCONTENTEMENTS À L'ÉGARD DES 35 HEURES 87

3. LES 35 HEURES ET L'EMPLOI : DISCOURS ET RAPPORTS À L'EMPLOI CHEZ LES SALARIÉS 91

4. LES 35 HEURES ET LE TRAVAIL 97

4.1. ALCESTE au travail 99

4.2. RTT et intensification du travail : un vécu contrasté 104

4.3. 35 heures et intégrations professionnelles 113

5. LES TEMPS LIBÉRÉS PAR LES 35 HEURES : TEMPS PERDUS OU TEMPS RETROUVÉS ? 120

5.1. La fin d'ALCESTE : deux types de rapports au temps 121

5.2. Entre " jours RTT " et " démodulation " 122

5.3. Arrangements et choix : la maîtrise des temps 132

5.4. L'usage des temps « libérés » du travail 138

CONCLUSION 147

BIBLIOGRAPHIE 151

ANNEXE 1 : LE QUESTIONNAIRE 154

ANNEXE 2 : L'EFFET ENTREPRISE À TRAVERS LES QUESTIONNAIRES 159

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES 164

INTRODUCTION

Près de trois ans après l'adoption par le Parlement d'une loi d'orientation et d'incitation à la réduction du temps de travail, on peut constater sans peine des évolutions de grande ampleur en France dans le domaine du temps de travail mais aussi des relations professionnelles et du travail lui-même. Dans le cadre d'une période de transition laissant aux acteurs le temps de s'organiser et de négocier les modalités de cette réduction de la durée légale fixée définitivement dans une loi adoptée en janvier 2000, une première loi, qui fait l'objet du présent rapport, visait plusieurs objectifs à partir d'une variable, la durée du travail. Le premier d'entre eux était sans conteste l'emploi, la loi traduisant " la volonté du Gouvernement de recourir à tous les moyens possibles - [au premier rang desquels figure la réduction du temps de travail] - pour créer des emplois et réduire le chômage. (…) L'objectif de la loi est donc de relancer le processus de réduction du temps de travail en privilégiant la voie de la négociation sociale et en adoptant une démarche à la fois résolue et souple "[1]. Le Gouvernement, dans cette introduction, décrit également les conditions de réussite de la loi d'orientation : elle " repose sur la capacité des partenaires sociaux à négocier des accords prévoyant une réduction effective du temps de travail, modifiant l'organisation du travail dans un sens favorable à l'emploi et prenant en compte les conditions de travail et les aspirations des salariés " (Circulaire du 24 juin 98, p. 9628, *JO*).

Trois objectifs nous semblent repérables dans l'énoncé et la teneur des mesures adoptées par les Parlementaires à l'initiative du Gouvernement le 13 juin 1998 :

- *l'emploi*, la réduction de la durée du travail devant permettre de le partager et de lutter contre le chômage,
- *la durée du travail elle-même*, dont la diminution doit contribuer à une amélioration des conditions de travail et des équilibres entre les différents temps de l'existence des salariés,
- *la compétitivité des entreprises*, la réduction du temps de travail devant s'accompagner de réorganisations et de gains en efficacité permettant également une amélioration de l'emploi.

Le dialogue social représente un des moyens privilégiés mis en œuvre pour y parvenir, les lois nécessitant pour s'appliquer la conclusion d'accords collectifs signés au niveau des branches et des entreprises[2]. L'action publique ne passe pas uniquement par l'imposition de normes substantielles (la durée légale du travail fixée à 35 heures au 1er janvier 2000) ; elle

1 Circulaire du 24 juin 98 relative à la réduction du temps de travail, " Les objectifs de la loi ", p. 9627, Journal Officiel de la République Française.

accompagne leur définition même de dispositifs procéduraux au sein desquels les acteurs locaux (ici les partenaires sociaux, au niveau de la branche et surtout de l'entreprise) contribuent à leur mise en œuvre.

Une évaluation de la politique d'aménagement et de réduction du temps de travail engagée par les lois Aubry doit donc interroger ces objectifs au regard des négociations et des processus mis en œuvre par les acteurs à partir de la signature d'accords. Cet exercice difficile n'est pas uniquement l'objet du présent rapport. Mais ce dernier s'inscrit bien dans un ensemble de recherches lancées par le service des études du ministère de l'Emploi et de la Solidarité (DARES) visant à évaluer comment les lois s'appliquent et quelles sont leurs effets et leurs conséquences dans notre pays. Si l'on définit, en suivant P. Duran (1999), l'évaluation des politiques publiques comme " l'attribution raisonnée des actions définies et mises en œuvre par des autorités publiques pour leur contribution au traitement des problèmes publics qu'elles ont identifiés comme nécessitant leur intervention ", c'est au regard de ces trois " problèmes publics " - l'emploi, les conditions de travail, la compétitivité des entreprises – et des moyens adoptés – un dialogue social imposé – que l'on peut, dans un premier temps, organiser cette évaluation[3].

Celle-ci prend appui sur un ensemble de travaux engagés en 1998-1999 dans le cadre du bilan de la première loi Aubry. La nécessité d'approfondir ce bilan dans la durée a motivé la poursuite de la plupart des études engagées, en particulier des études qualitatives qui portaient principalement sur *les négociations* des accords de réduction du temps de travail (RTT). La première enquête que nous avons menée (Boisard et Pélisse, 2000) a donc été prolongée pour permettre un suivi dans le temps des accords et aborder le point de vue des salariés concernés. Toute une série de questions sont à l'origine de cette étude : comment se déroule *la mise en œuvre* des accords ? Les stratégies des entreprises et les logiques d'entrées dans le dispositif Aubry, identifiées lors de la première enquête, sont-elles vérifiées ? Quels ajustements sont nécessaires au bout de deux à trois années d'application ? Quelles conséquences ont les embauches, l'aménagement du temps et la réduction de la durée du travail sur les activités productives des entreprises, l'organisation et les conditions de travail des salariés ? Comment les salariés eux-mêmes parlent-ils de ces accords et ont-ils vécu leur mise en place ?

---

[2] On peut y ajouter un dispositif d'aides financières incitatives, puis pérennes, aux entreprises passant aux 35 heures, qui prend la forme de déductions forfaitaires de cotisations sociales attachées aux salaires.

[3] L'évaluation ne repose donc pas sur un raisonnement en terme de coûts où la question du financement des 35 heures serait abordée. Sur cette question, on peut se reporter par exemple au rapport du Sénat sur le fond de financement des 35 heures (2001).

Un ensemble fort vaste de questions est donc à la source de ce travail d'évaluation qualitative d'accords de réduction de la durée du travail signés dans le cadre de la loi d'orientation et d'incitation (loi Aubry I). Si la première évaluation était soumise à des contraintes fortes, en particulier celles qu'imposaient les enjeux et le calendrier politiques, ce second volet s'est davantage inscrit dans la durée, ce qui a permis d'élargir les champs de l'étude.

· Le suivi dans le temps des accords de réduction du temps de travail permet de répondre en partie à une critique récurrente qui est adressée à toute une série de travaux d'évaluation des politiques publiques reposant sur une étude diachronique des dispositifs effectués au moment de leur mise en place. Les conclusions qui se dégagent de ces études intègrent mal les *processus* mis en jeux. Cette limite ne concerne pas que des études reposant sur des statistiques ; même si les enquêtes monographiques tentent parfois de la contourner en s'intéressant par exemple à des entreprises qui ont signé des accords depuis plus d'une année, l'analyse est souvent réalisée en coupe instantanée et sans suivi dans le temps. Etudier pendant deux à trois années quelques entreprises et accords permet de mieux en prendre en compte la dimension évolutive du processus de réduction du temps de travail, sans pour autant renoncer à la généralité. Comme l'énonce Alain Desrosières (1989), la " rhétorique de l'exemple ", propre aux études qualitatives où " un chercheur isolé faisant des interviews approfondis construit et diffuse des savoirs généraux ", est bien à l'œuvre " toutes les fois que des personnes sont impliquées par des relations de familiarité, de contiguïté et souvent de longue durée avec d'autres personnes ".

· La seconde ouverture de la présente enquête vis-à-vis de la première repose sur l'élargissement de l'objet d'étude. Il ne s'agit plus de se centrer sur les négociations et le contenu des accords Aubry, mais de prendre en compte le point de vue des salariés concernés. Comment ont-ils vécu les négociations ? Comment vivent-ils la façon dont l'accord est appliqué dans leur entreprise ? Quels changements ont lieu dans leur travail et dans leur vie à la suite de la réduction de la durée du travail ? Prendre en compte le point de vue des salariés permet d'aborder de nouveaux thèmes, dans un double objectif : d'abord celui de compléter des monographies, en intégrant, au sein d'une même entreprise, des points de vue différenciés sur la RTT ; ensuite, d'analyser plus en détails les modes d'application et les conséquences des 35 heures sur la vie des salariés. Elargir ainsi les acteurs et les thèmes d'études à l'aide d'entretiens approfondis, opération indispensable dans " une logique d'appréciation raisonnée des actions définies et mises en œuvre par les partenaires sociaux à la suite de la nouvelle loi " (Duran, 1999) devrait permettre une évaluation plus fondée des processus engagées par l'action législative du Gouvernement. Il ne s'agit plus alors tant d'évaluer la loi que de

comprendre les changements qu'elle a introduit dans la vie des entreprises et des salariés concernés. Ou plutôt, l'évaluation ne consistera pas seulement à répondre aux questions du législateur, mais passera également par une compréhension du point de vue des personnes concernées.

Après avoir présenté le cadre dans lequel s'est déroulée cette étude fondée sur des investigations dans six entreprises ayant conclu un accord Aubry I fin 1998 / début 1999, en particulier par des méthodologies reposant à la fois sur des monographies, une exploitation statistique de questionnaires et des entretiens auprès de salariés (partie I), ce rapport s'organise en deux parties. La première vise une évaluation fine et précise de l'emploi, des rémunérations, de la durée du travail et du dialogue social dans les entreprises étudiées (partie II). Il s'agit alors, dans ces domaines, *d'évaluer l'effectivité et les effets* de la loi, qui s'est traduite dans ces entreprises par la signature d'accords anticipant la réduction légale de la durée du travail. Dans un second temps, le domaine de recherche se déplace progressivement des questions que se pose l'évaluateur vers les propos qu'ont tenus les salariés à l'égard des changements – ou des non changements – qu'ils ont connu depuis trois ans. Il s'agit alors de comprendre comment les salariés ont vécu les négociations, manifestent leur satisfaction ou leur mécontentement vis-à-vis de l'application de l'accord qu'ils connaissent ; expriment, enfin, des changements consécutifs aux 35 heures dans leurs rapports à l'emploi, au travail et aux temps (partie III). Au cours des entretiens, les salariés n'ont pas forcément évalué les seuls changements qu'ils ont connus, et ces rencontres ont aussi été l'occasion, pour eux, de parler de leur intégration professionnelle et sociale à leur entreprise et à la société. Les 35 heures révèlent ainsi des formes différenciées d'intégration professionnelle, tout en contribuant, dans une certaine mesure, à les faire évoluer. Deux résultats sont donc finalement avancés : d'une part, la régulation pratique du temps de travail, dans le cadre des 35 heures, ne peut se comprendre qu'au regard des organisations du travail que connaissent les salariés concernés, mais aussi de leur mode d'intégration sociale et professionnelle. D'autre part, les 35 heures contribuent manifestement à un accroissement des différences et des inégalités entre salariés.

Partie I: Méthodologies et terrains d'enquête

1. D'une enquête à l'autre

Cette étude est donc la seconde partie d'une enquête qualitative lancée par la DARES et dont le premier volet a été réalisé par le CEE en 1998-1999 sur les négociations des premiers accords Aubry (Boisard et Pélisse, 2000). Sans reprendre l'ensemble de cette étude, les principaux résultats peuvent en être rappelés dans la mesure où ils ne sont pas sans liens avec l'enquête qui fait l'objet de ce rapport. Lors de cette première étude qui s'est déroulée dans un temps assez court (septembre 1998 – mai 1999) et dans un contexte où les enjeux politiques étaient importants (autour du bilan de la première loi qui devait servir à l'élaboration de la seconde notamment), il s'agissait de recueillir des informations fines sur les logiques d'entrée dans le dispositif Aubry, les processus de négociation, les modalités de réduction et d'aménagement du temps de travail adoptées. L'étude monographique permet de mettre en évidence des types, d'identifier et de décrire des logiques et des processus. Le choix des entreprises étudiées vise la diversité et l'exemplarité, non la représentativité, de toute façon illusoire sur un aussi petit échantillon. Mise à part leur entrée précoce dans le dispositif Aubry, douze entreprises ayant peu de caractéristiques communes, y compris le type d'accord (offensif – c'est à dire prévoyant d'embaucher – ou défensif – prévoyant de sauver des emplois-), ont donc fait l'objet d'investigations approfondies.

Tableau : Présentation des entreprises (secteur d'activité, taille, type d'accord)

Nom	Secteur d'activité	Taille (en effectifs ETP)	Type d'accord
Assurances-téléphone	assurances	252	offensif
Gestion	contrôle de gestion (d'un grand groupe de boisson)	62	offensif
Sécurité	installation d'alarmes	137	défensif
Electrique	appareillage électrique (siège et principale unité)	3841	offensif
Bus	transport inter- urbain de voyageurs	372	offensif
Comptes ruraux	comptabilité d'exploitants agricoles	246	offensif
Emballe	logistique et conditionnement	367 (+ 298 intérims[4])	offensif
Recherche	pétrole	1872	offensif
Chemises	habillement	205	offensif
Cosmétiques	parapharmacie	71	défensif
Fécule	agroalimentaire	83	offensif
Négobois	négoce de bois	28	offensif

[4] En nombre moyen mensuels d'intérimaires. Le calcul en ETP (équivalent temps plein) nous est inconnu.

· Quatre logiques d'entrée dans le dispositif Aubry ont ainsi été repérés parmi les entreprises de l'échantillon. *La première est motivée par l'accès aux aides financières* pour faire face à une situation difficile (SECURITE, CHEMISES, COSMETIQUE). Les accords sont alors généralement défensifs et prévoient le maintien des emplois menacés grâce à la réduction des horaires de travail. L'administration a, dans ce cas, eu un rôle décisif en incitant les directions à s'engager dans le dispositif et les organisations syndicales ont relayé cette forte incitation. *La deuxième logique vise la rationalisation et la modernisation de l'entreprise*, l'ARTT accompagnant par exemple de nouvelles spécialisations (en termes de produits comme à FECULE ou d'activités comme à COMPTE RURAUX) grâce à un renouvellement des compétences, une redistribution des tâches en cascade, une informatisation des outils de travail, qui s'accompagnent d'embauches conséquentes et/ou de réorganisations importantes (également EMBALLE). *L'embauche est la motivation déterminante de la troisième logique*. Rajeunir les effectifs, développer une fonction commerciale génératrice de recettes, affecter les nouveaux embauchés de façon ciblée dans les fonctions les plus dynamiques, telles sont les motivations de la direction à RECHERCHE, ELECTRIQUE ou GESTION. L'accord permet une gestion dynamique des ressources humaines dans de bonnes conditions financières et dans un esprit de dialogue social. *Enfin, une quatrième logique vise d'abord l'aménagement des horaires pour mieux s'adapter à la demande* (cas de BUS et NEGOBOIS par exemples). L'élargissement des plages d'ouverture et de fonctionnement de l'entreprise fonde une réorganisation du travail qui passe, par exemple, par la création de deux équipes. C'est aussi le cas à ASSURANCES-TELEPHONE, où l'une est soumise à une grande flexibilité et spécialisée sur des tâches simples, pendant que l'autre exige un renforcement des compétences. Le suivi dans le temps de certaines de ces entreprises permettra ainsi d'affiner ces logiques et de savoir si les stratégies que les directions ont développées en anticipant la réduction légale de la durée du travail se sont confirmées ou non.

· Ces stratégies, élaborées principalement par les directions, ont nécessité des négociations avec les partenaires sociaux aboutissant à la signature d'accords de réduction de la durée du travail validés par les services déconcentrés du ministère de l'Emploi. Trois types de négociations ont été dégagés. Le premier s'inscrit dans un contexte défensif où les acteurs, *dos au mur*, doivent s'entendre rapidement dans le cadre de contraintes sur lesquels ils ont peu de marge de manœuvre. Ceci concerne les deux accords défensifs (SECURITE, COSMETIQUE) mais aussi deux accords offensifs (CHEMISES, FECULE). L'urgence retentit sur la configuration des acteurs, la consultation des salariés (faible) et la construction

des accords. L'emploi et l'évolution des rémunérations l'emportent sur l'organisation concrète de la RTT. Un second type de négociation se caractérise par des marges de manœuvre plus grandes (l'emploi est une " cause " moins investie[5]) et l'existence de projets stratégiques, mais ils sont portés principalement par la direction. Si les acteurs syndicaux ne sont pas absents de ces négociations, celles-ci consistent surtout à *avaliser le projet de la direction*. La représentation syndicale est faible (EMBALLE) voire fait défaut (on recourt alors au mandatement à NEGOBOIS et à GESTION), mais pas forcément (COMPTES RURAUX). Ce qui compte est que les négociations se déroulent dans le cadre fixé par les directions. Les aspirations des salariés sont *a priori* davantage prises en compte (par exemple par des consultants ou des groupes de travail) et les négociations, même si elles portent sur les marges du projet, peuvent modifier certains points importants. Enfin, un troisième type de négociation repose sur *la construction de compromis* entre les partenaires sociaux, la différence avec le type précédent résidant dans l'existence de divergences plus profondes entre eux (BUS, ASSURANCES-TELEPHONE surtout) et dans la pression qu'exercent des sections syndicales plurielles bien implantées dans l'entreprise. Les rapports de force et les stratégies des acteurs influencent alors notablement des négociations parfois très longues et le contenu des accords finalement signés (ELECTRIQUE, RECHERCHE).

En prenant en compte le point de vue des salariés, cette typologie pourra être utilement complétée : comment ont-ils été associés aux négociations ? Comment parlent-ils de ce moment où des décisions importantes quant à leurs conditions de travail, leurs rémunérations, et leur vie hors- travail ont été prises ? Les types de négociations dégagés rendent-ils compte de ces perceptions ou doivent-ils être rejetés ?

· Un troisième ensemble de résultats concerne l'évolution de l'emploi et des rémunérations telle que ces accords le prévoyaient. Il s'agissait alors d'éléments *prévus* ou *annoncés* plus que de réalités observées. La relativisation du bilan quantitatif en terme d'emploi de l'opération réduction de la durée du travail, liée à des phénomènes de dé-précarisation, d'effets d'aubaine ou de non-respect des engagements, est-elle confirmée, deux ans après ? En ce qui concerne les salaires, leur compensation généralisée (sous forme de primes ou plus rarement de hausse des taux horaires) accompagnés d'un gel ou d'une modération pendant une à trois années, constituait le principal résultat, en accord avec les études statistiques. Mais cela ne signifie pas que les rémunérations ont été maintenues, les impacts de la réduction de la durée du travail sur les heures supplémentaires ou d'autres

[5] Voir Didry C. et Teissier L. (1996), " La cause de l'emploi. Les usages du droit dans la contestation des plans sociaux ", *Travail et Emploi*, n°69.

éléments du salaire pouvant être importants. Là- aussi, un suivi dans le temps et la prise en compte des discours des salariés pourra compléter utilement l'évaluation.

· Le dernier résultat de la précédente enquête porte sur la réduction de la durée du travail elle-même, tant dans ses modalités extrêmement diversifiées que dans les grandes tendances qui semblaient se dégager du processus de RTT initié par les lois Aubry. La contextualisation des modes de réduction du temps de travail apparaissait ainsi utile pour comprendre et évaluer les changements, une même modalité de RTT pouvant avoir des sens très différents selon les contextes productifs, organisationnels et relationnels propres aux entreprises. La diversification des modalités de RTT entre catégories et entre salariés semblait témoigner d'une individualisation du travail, accompagnée d'une généralisation de l'annualisation et d'une certaine formalisation. Poursuivre l'enquête tant dans la durée qu'en élargissant les acteurs rencontrées devrait permettre d'amender ou d'approfondir ces constats et ces hypothèses.

2. Terrains et méthodologies

2.1. Les grandes familles (les entreprises)

Face aux conditions de la recherche, inscrites cette fois dans une durée plus longue - de septembre 1999 à mi-2001- néanmoins à relativiser (nous sommes à mi-temps), et face aux objectifs fixés par le cahier des charges (poursuivre et approfondir un terrain conséquent), il a fallu restreindre le nombre d'entreprises étudiées. Les accords défensifs ont été écartés dans la mesure où ils se rapprochent des accords de partage du travail en vogue au début des années 90 et déjà en partie étudiés (Bloch-London et alii, 1994). Les accords « Robien tardifs » - qui correspondent à des démarches engagées avant octobre 1997, dans le cadre de la loi Robien (par exemple RECHERCHE ou GESTION) ont également été laissés de côté. Nous avons donc décidé de restreindre l'étude à six entreprises, la diversité des secteurs, des tailles et des situations productives restant privilégiée. Il fallait également que les acteurs acceptent la poursuite de l'étude… ce qui n'a pas été le cas pour une entreprise. Contactée en septembre 1999, la DRH d'ASSURANCES-TELEPHONE en a d'abord accepté le principe ; mais le PDG, également membre de la direction du groupe possédant ASSURANCES-TELEPHONE, est revenu un mois après sur cette décision. Le groupe (une grande société d'assurances) était en pleine négociation de réduction du temps de travail et le PDG a craint une interférence entre l'étude et des négociations conflictuelles. Les syndicalistes du groupe s'appuyaient sur l'accord Aubry I de la filiale pour avancer des revendications jugées illégitimes par la

direction dans le contexte de la seconde loi Aubry. De plus, la mise en œuvre de l'accord à ASSURANCES-TELEPHONE semblait poser plus de problèmes que prévus (on peut rappeler qu'il s'agit de la seule entreprise de l'échantillon où l'ensemble des syndicats n'avaient pas signé l'accord Aubry - seuls deux syndicats sur six l'avaient fait). Ce refus témoigne une nouvelle fois des difficultés d'entrer sur le terrain que nous avons pu rencontrer (lors de la première enquête, 12 entreprises sur 26 contactées avaient accepté). Cette entreprise a donc été remplacée par une autre, BUS, à la suite d'une véritable négociation entre le PDG et l'enquêteur.

Une présentation plus complète que le tableau précédent permet de mieux cerner ces six entreprises :

ELECTRIQUE est un groupe mondial spécialisé dans l'appareillage électrique basse tension de haut de gamme. Leader sur son marché, ELECTRIQUE est implantée dans 38 pays et réalise 63% d'un chiffre d'affaires de 13 milliards de francs (en 1997) à l'international. Le siège social du groupe est situé dans une ville de province, base historique de l'entreprise avant son développement depuis 1945. ELECTRIQUE s'insère en amont d'un marché étendu que les prescripteurs d'un côté et les centrales d'achat de l'autre modèlent. L'entreprise regroupe le siège et les directions fonctionnelles du groupe d'une part ; les principales unités de production en France d'autre part. L'activité suit le rythme de l'économie française et du bâtiment, les perspectives de croissance sont bonnes pour les années à venir. Les effectifs regroupent 3840 personnes fin 1997, dont presque 700 cadres, 1000 ETDAM[6] et 2150 ouvriers (dont 534 en équipes alternantes et 162 en équipes fixes). Ces effectifs se répartissent principalement en deux établissements installés en ville ou dans sa banlieue (presque 3000 salariés), le reste se disséminant dans des usines rurales. Un tiers des effectifs est féminin, l'ancienneté moyenne est de 18,5 ans et les rémunérations, qui intègrent un ensemble de primes sont correctes sans être très élevées.
Il existe trois durées du travail dans l'entreprise : 36h40, 38h30 (pour les femmes) et 39h30. Les cadres n'ont plus de référence horaire sur leur contrat de travail depuis 1997. Depuis 1983, une grande partie du personnel bénéficie de possibilités d'assouplissement des horaires, élargies en 97 : un crédit-temps et une arrivée échelonnée permettent d'épargner une demi-heure par jour, le crédit étant limité à 40 heures. Depuis 1983 également une partie du personnel d'assemblage (440 personnes, exclusivement des femmes, en équipes) travaillent 32h30 par semaine payées 35. Un accord de travail de nuit des femmes existe également, signé par l'ensemble des syndicats. Les temps partiels sont peu nombreux (127 en 1997, environ 80 choisis selon le DRH). Les heures supplémentaires sont peu employées, sauf dans quelques ateliers. Si l'entreprise n'a jamais effectué de plan de licenciements, la gestion de l'emploi est active et se caractérise par une recherche de flexibilité : généralisation de l'embauche sous forme de CDD ; création d'une équipe d'assistance polyvalente interne en 1997 et participation à un groupement d'employeurs. Face à 425 départs en 1997 (dont 53 départs en retraite), l'entreprise a embauché 556 personnes, renforçant le nombre de cadres, de techniciens et d'ouvriers qualifiés au détriment des agents de maîtrise et surtout des ouvriers non qualifiés. Une culture d'entreprise assez développée est entretenue par la direction et les syndicats.

[6] Employés, Techniciens, Dessinateurs, Agents de Maîtrise.

Le paysage syndical est structuré autour d'une CGT puissante (70% des voix). FO est également présent ainsi qu'un reliquat de section CFDT. Une section CGC s'est montée à l'occasion des négociations sur les 35 heures. Les relations sociales sont qualifiées de correctes par les acteurs, une politique régulière d'accords semble promue par la DRH (le dernier en date porte sur la création d'un comité de groupe européen). La dernière grande grève remonte à 1989 (13 semaines de conflit à propos des salaires).

EMBALLE est un logisticien sous-traitant spécialisé dans la gestion de stock et la préparation de commandes de produits extrêmement divers (conditionnement et packaging de cassettes vidéo, chaussures, rasoirs, etc.). Elle est détenue par un actionnaire principal (la famille du fondateur), a de très gros clients et un chiffre d'affaires de 235 millions de francs. EMBALLE est en plein développement sur un marché dynamique et concurrentiel, à l'interface entre fabricants et distributeurs, profitant de la politique d'externalisation de grands groupes[7].

Les contraintes temporelles sont très fortes. Les commandes, en général à gros volume (1000 à 20 000 articles), sont passées la veille pour le lendemain ou les 48h. 28 millions d'articles par an sont traités et 50 à 1000 points de vente livrés quotidiennement. L'entreprise est réputée pour sa réactivité, dans un contexte de délais courts, de prévisibilité faible voire nulle, de rythmes saisonniers propres aux produits qui désaccordent l'activité entre services et entre sites. Entreprise de main d'œuvre, EMBALLE s'organise en plusieurs sites, de tailles inégales (de 12 salariés à une centaine de permanents), situés en banlieue parisienne et dans le Loiret, chacun étant plus ou moins spécialisé dans des activités (administration, production d'emballages, conditionnement) ou des produits. Comme l'ensemble du secteur, l'entreprise recourt massivement à l'intérim pour faire face aux rythmes très fluctuants de l'activité : les effectifs sont de 367 personnes permanentes en 1997 ; mais 298 intérimaires sont employés chaque mois en moyenne (la durée des contrats étant de 10 jours). Le travail est essentiellement manuel (sauf un site), non qualifié, mal payé (environ 7000 francs brut mensuels en 96), réalisé par des jeunes, principalement des femmes ; les conditions de travail sont difficiles et la politique sociale de l'entreprise inexistante avant 1997.

Les relations sociales sont marquées entre 1994 et 1998 par une répression anti-syndicale féroce de la hiérarchie contre une poignée de militants CGT, qui s'achève par le départ de tous sauf du délégué syndical. Une déléguée FO, seule autre syndiquée, semble avoir été mise en place par la direction en 1995. La diversité est de mise selon les sites, les hiérarchies ayant les mains libres : deux établissements posent de gros problèmes, au point que des intérimaires refusent d'y travailler. Mais des problèmes existent ailleurs, un troisième site écopant de 1200 infractions au temps de travail relevées en 1997 par l'Inspection du Travail. Les horaires, affichés à 39h, sont en réalité fantaisistes (heures supplémentaires non déclarées, coupures pendant la journée, flexibilité extrême), les primes « à la tête du salarié » et le Code du Travail est peu respecté. L'entreprise est en train d'évoluer, avec un changement de direction en 1997, qui se traduit entre autres par la signature d'un accord sur l'aménagement concerté des conditions de travail cette même année (instaurant notamment des classifications et une grille de salaires, l'entreprise n'ayant plus de convention collective depuis 1994). La fin de la répression anti-syndicale et l'élaboration d'une politique moins antisociale marquent un tournant de la direction, qui fait appel début 1998 à un cabinet de consultant pour harmoniser les règles de gestion entre les sites et préparer une réduction du temps de travail dans le cadre de la loi Aubry.

BUS est une entreprise de transport public de voyageurs dont le réseau couvre l'ensemble d'un département. Filiale de Via GTI, leader français sur le marché, son PDG

[7] Pour quelques informations statistiques sur le secteur de la logistique, en termes de métiers, d'évolution et de conditions de travail, voir Hamon-Cholet S., Lerenard A. (2001).

possède une autonomie assez grande. L'entreprise est privée, elle répond à des appels d'offre du Conseil général qui ont lieu tous les 4 ans et qui fixent un nombre de kilomètres à réaliser. La gestion financière est donc encadrée par la procédure du marché public et l'entreprise fait 1,5% de bénéfices sur un CA de 115 millions de francs. BUS compte 4 établissements et 372 salariés en septembre 98, dont 267 chauffeurs, 35 mécaniciens et laveurs et 70 sédentaires (administrations, encadrement). Il n'y a que 15% de femmes, l'ancienneté moyenne est de 15 ans et les rémunérations d'un conducteur temps plein tournent autour de 10 000 francs par mois. Mais presque la moitié des conducteurs sont à temps partiel, et la gestion de la main d'œuvre privilégie l'ancienneté et le volume horaire dans l'évolution des carrières : chez BUS, on entre à temps partiel, avec de petits volumes horaires individualisés et un statut " d'intermittent " (il s'agit de temps partiels annualisés – TPA - depuis 1992) ; puis on évolue vers un temps partiel mensuel, avant la consécration du temps plein au bout d'une dizaine d'années.
Les contraintes temporelles sont fortes car 75% de la clientèle est constituée de scolaires. Des logiques quotidienne (matins entre 6 et 9h et fins d'après-midi entre 16 et 20h sont chargés), hebdomadaire (peu de bus le mercredi après-midi et le week-end) et saisonnière (pendant les vacances, la moitié des chauffeurs ne roulent pas) marquent ainsi l'entreprise. Pour gérer ces variations, le temps partiel est largement utilisé au point d'être conçu comme un statut " naturel " par le PDG. La durée et les horaires de travail des conducteurs reposent sur une mesure et un encadrement réglementaire complexe du temps de travail. Outre les temps de conduite, l'amplitude des journées de travail, décomptée et pondérée à partir d'un seuil de 12h par jour, est prise en compte. Le temps ainsi calculé est rapporté à un cycle de 14 jours, et comparé avec un temps garanti de 78h par quatorzaine ; les heures excédentaires sont des heures supplémentaires majorées (mais il existe un accord informel et respecté pour une absence d'heures supplémentaires) et les heures non faites sont payées par l'entreprise. D'autre part, les heures comptabilisées chaque jour en plus de 8 heures (y compris les heures d'amplitude pondérées d'un coefficient de 25, 50 ou 100% selon) sont à prendre en repos compensateurs dans la quatorzaine. *" L'amplitude est payée en repos "* explique un délégué. Cette complexité se double de l'utilisation massive des temps partiels annualisés.
Les relations sociales sont bonnes mais sans concessions entre la direction et trois syndicats : la CFDT, dominante dans l'entreprise (75% des voix) ; la CGT, bien implantée parmi les sédentaires (mécaniciens, laveurs) ; et FO. En 1994, une grève " vive " de trois jours menée par la CFDT a imposé une extension des TPA et une revalorisation de leurs volumes horaires annuels (et donc de leurs salaires). La CFDT poursuit ainsi un objectif de partage du travail depuis plusieurs années.

COMPTES RURAUX est une association loi 1901 dont les membres sont les agriculteurs d'un département de l'Ouest. Elle fonctionne comme une entreprise dont l'activité est la tenue et la certification de la comptabilité des exploitations agricoles. S'ajoutent à cette activité principale en dérogation au monopole des experts-comptables, du conseil de gestion, la participation à l'élaboration de projets (création d'entreprise, plan de modernisation, etc.) et de la formation en informatique. L'entreprise est largement dominante sur son marché (80% des agriculteurs du département en sont membres) mais un concurrent sérieux gagne des parts de marché depuis 2/3 ans et la rentabilité est jugée insuffisante. COMPTES RURAUX est organisé en 11 bureaux répartis sur tout le département, auxquels s'ajoute le siège. Chaque bureau comprend entre 15 et 24 comptables, 2 ou 3 conseillers de gestion, 2 cadres et 1 chef de bureau (plus des secrétaires). L'effectif total comprend 246 personnes fin 97, dont 44 temps partiels. L'entreprise se caractérise depuis quelques années par une politique d'embauche active, liée à une activité en croissance (mais il est prévu qu'elle se stabilise dans les années qui viennent), à un rajeunissement des effectifs (les jeunes étant productifs de moitié par rapport aux comptables expérimentés) et surtout à l'introduction

de nouveaux outils comptables entraînant une dégradation du nombre d'heures facturées par agent qui nécessite un recrutement conjoncturel important. Cette politique d'embauche passe par des mises à l'essai des recrutés sous forme de CDD de 6 mois, renouvelés une fois. L'entreprise est donc en plein recomposition depuis 1995 (modernisation des outils, informatisation, évolution des métiers et des compétences).
Les contraintes temporelles sont concentrées, liées aux contrats des clients qui sont calés sur des périodes de clôture (31 décembre) et des échéances fiscales (printemps, en particulier le mois d'avril). Mises à part ces contraintes et les demandes ponctuelles des clients, la détermination des rythmes de travail reste à l'appréciation des comptables, grâce à une autonomie importante et à une mesure originale du temps de travail. Le temps de travail est en effet annualisé depuis longtemps à COMPTES RURAUX dans la mesure où il est calé sur les objectifs (nombre de contrats à gérer) assignés aux comptables en début d'année. La durée du travail est évaluée à partir de 216 jours de travail de 8h (soit un temps légal de 1728h), de la fixation d'un nombre annuel d'heures productives (1480h) auquel se retranchent deux types de temps conventionnel (temps de déplacements et temps " non affectables ") pour aboutir à une temps facturé de 1370h annuelles, qui sert de base pour évaluer la productivité des comptables. Le temps de travail effectif est manifestement assez éloigné du temps de travail mesuré, en particulier depuis deux ans où les salariés ont du mal à prendre leurs jours de congés et déclarent (mais en les sous-évaluant très probablement) des heures supplémentaires. Les relations sociales sont bonnes, entre une direction dynamique depuis 1992 et une section syndicale CFDT bien implantée qui agit surtout par l'intermédiaire du CE.

FECULE est une usine de production de fécule de pomme de terre, dont la production représente environ 8% de celle d'un grand groupe européen à qui elle appartient depuis la fin des années 80. Le marché sur lequel l'entreprise se situe est soumis à des quotas de l'UE, ce qui garantit le volume de production de l'usine. Mais actuellement, il est en train de s'unifier avec celui de l'amidon, et, dans un cycle bas, nécessite des investissements gigantesques. Le groupe - et plus particulièrement l'entreprise, assez autonome dans ses choix - cherche à s'orienter vers des produits dérivés, techniquement plus complexes à fabriquer que la fécule native qui est sa spécialité. FECULE complète sa production saisonnière (les pommes de terre sont livrées entre août et janvier) par celle d'amidon de blé la première partie de l'année. L'entreprise emploie 63 salariés permanents principalement masculins (33 ouvriers, 20 agents de maîtrise, 7 cadres et 3 employées), assez anciens dans l'entreprise. Les immobilisations de capitaux fixes étant importants, la durée d'utilisation des équipements doit être la plus grande possible. Le travail est donc posté pour la plupart du personnel ; l'organisation est en continu pendant la campagne de fécule (15 août-15 janvier), en semi-continu pendant celle d'amidon. La saisonnalité est compensée par la production d'amidon, et l'activité génère beaucoup d'heures supplémentaires (20% des rémunérations, qui tournent autour de 12-13 000 francs mensuels), et nécessite de recourir à une main d'œuvre temporaire (saisonniers, intérimaires) pendant 6 mois. L'effectif tourne autour de 82 ETP en moyenne.
La durée et les horaires de travail sont marqués par le cycle et l'organisation complexe qu'il nécessite pour faire tourner les équipements 7 jours sur 7 et 24h sur 24 avec 4 équipes. Les durées hebdomadaires de référence sont de 37h30 pour les salariés en continu (et non 35 heures car ils ne sont pas en continu *de façon permanente* comme la loi Auroux l'exige), 37h45 pour les semi-continus, 38h pour les autres (dispositions de la CCN de la Chimie). Une modulation de type I a été mise en place en 1990, pour permettre une utilisation importante des heures supplémentaires. Les relations sociales semblent correctes, entre le CE, doté d'attributions importantes (sécurité, aménagement du temps de travail pour les postés) et la direction. Il existe un délégué syndical FO, également secrétaire du CE depuis 1997, mais seul syndiqué et exprimant un certain isolement (" *moi, je ne suis pas du coin pour eux* ").

L'entreprise est à un moment charnière de son histoire en 1998 : la direction cherche à modifier profondément sa spécialisation (vers des produits dérivés), le type de marché sur lequel elle s'inscrit (d'un marché très réglementé vers un marché plus libre) et la logique de l'entreprise elle-même (d'un logique purement industrielle vers l'introduction d'une logique commerciale). L'année 98 est donc chargée en changements importants (modulation II, cinquième équipe, plan de formation, etc.) qui ne sont pas sans liens avec une réduction du temps de travail prévue dès le début de l'année pour l'année 99.

NEGOBOIS, enfin, est une petite entreprise familiale ancienne, dirigée de père en fils, dont l'activité principale est le négoce de bois, qui fabrique également des tasseaux et planches à la demande ; la fabrication représente 10% d'un chiffre d'affaires de 30 millions de francs environ. L'entreprise se positionne sur un marché émietté et concurrentiel, où la diversification par les produits est de mise. NEGOBOIS compte 28 salariés en 1998, répartis en 4 services : l'atelier de fabrication (3 personnes) ; le service logistique (10 salariés) ; le service commercial (10 personnes dont 5 commerciaux) ; enfin l'administration (4,5 ETP). NEGOBOIS compte 6 femmes et la plupart des salariés ont au moins 10 ans d'ancienneté. Les rémunérations vont du Smic à trois fois le Smic.
Les contraintes temporelles sont inégales selon les services et les fonctions. L'atelier n'est pas soumis à un rythme saisonnier ou à des variations importantes autre que celles des demandes, parfois pressantes, des clients. La logistique subit par contre des contraintes fortes, car 50% des commandes sont passées du jour pour le lendemain et une autre grande partie pour le surlendemain. Ces délais sont rendus possibles grâce à une politique de stockage conséquente qui représente une des forces de l'entreprise. NEGOBOIS dispose de camions pour effectuer des livraisons dans toute la région parisienne, qui se déroulent à partir de 10h le matin mais le plus souvent dans l'après-midi (temps de préparation des commandes, de chargement, etc.). La durée du travail est de 39h par semaine, l'entreprise est ouverte du lundi au vendredi de 8h à 17h30, ainsi que, partiellement le samedi matin grâce à 4 personnes qui effectuent par roulement des heures supplémentaires récupérées le lundi suivant.
Les relations sociales sont marquées par la structure familiale de l'entreprise, bien que le PDG ne soit pas aussi facilement accessible que la petite taille de l'entreprise le laisserait supposer. C'est en fait la comptable, qui se décrit elle-même comme " le bureau des pleurs ", qui sert le plus souvent d'intermédiaire entre les salariés et la direction, voire de représentante du personnel. Il n'y aucun syndiqué, même si le PDG n'y est pas *a priori* hostile.

2.2. Trois modes d'investigations et de recueil de matériaux

2.2.1. Du côté des entreprises : des monographies

Comme la présentation précédente des entreprises le laisse penser, l'étude repose d'abord sur la construction de monographies. Déjà réalisées lors de la première enquête, elles ont pu être affinées et complétées grâce au suivi dans le temps et aux contacts réguliers que nous avons noués avec les directions et les syndicalistes de ces entreprises. Une seconde vague d'entretiens avec les négociateurs des accords a été menée fin 1999 – début 2000, puis des contacts réguliers ont été maintenus avec les différents acteurs. 34 entretiens ont été menés à ce titre dans des conditions (en face à face ou par téléphone) et avec des durées variables (d'une quinzaine de minutes à plus de 2 heures). La collecte de documents, tels les bilans sociaux, d'éventuels avenants à l'accord, " modes d'emploi de la RTT " ou PV de commission de suivi, ont pu compléter les monographies. Il s'agit alors d'évaluer les impacts

des accords, dans une démarche de vérification des engagements (en terme d'emplois, de salaire, de réduction de la durée du travail) et d'observation des changements dans les entreprises en terme d'organisations, de positionnement sur le marché, de méthodes de travail, de relations sociales, etc.

Le second (mais simultané) versant de l'enquête exigeait de rencontrer des salariés de ces entreprises, le cahier des charges prévoyant une cinquantaine d'entretiens approfondis. Nous avons ici été secondé très efficacement par trois étudiantes qui ont réalisé chacune dix entretiens avec des salariés, retranscrits et analysés, après avoir participé à l'élaboration de la grille d'entretien.

Cécile Clamme, étudiante en maîtrise de sociologie à l'ENS Cachan et à Paris X, s'est rendue chez ELECTRIQUE à plusieurs reprises entre novembre 99 et février 2000 ; elle a effectué un mémoire de sociologie à partir de ce terrain intitulé " Les salariés face à la réduction et à l'aménagement du temps de travail, étude dans une entreprise du Limousin " (Clamme, 2000). Elle a également participé très activement à la saisie du questionnaire.

Livia Velpry, titulaire de deux DEA en sociologie et démographie de Paris X Nanterre, a réalisé les entretiens avec dix salariés de EMBALLE entre mars et août 2000.

Christelle Avril, agrégée de sciences sociales et en DEA à l'ENS-Ulm, s'est chargée de l'entreprise de transport, entre janvier et avril 2000. Elle a tiré de ce terrain un mémoire de DEA soutenu en septembre 2000 : " L'application des 35 heures dans une entreprise de transport interurbain, règles juridiques et intégration sociale " (Avril, 2000).

2.2.2. Du côté des salariés (1) : questionnaires et statistiques

Pour mener ces entretiens (auxquels se sont ajoutés ceux que nous avons réalisés, soit 49 entretiens au total), il a fallu d'abord résoudre un certain nombre de questions : comment contacter les salariés ? Lesquels rencontrer ? Nous avons dès le départ prévu que les entretiens s'opéreraient en dehors du lieu et du temps de travail, ce qui était d'ailleurs une condition de la plupart des directions d'entreprise. Pour sélectionner et contacter des personnes, nous avons opté pour l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des salariés dont la fonction essentielle était liée à la dernière question, formulée ainsi : " accepteriez-vous de nous rencontrer pour parler de votre expérience de la réduction du temps de travail ? (si oui, pouvez-vous inscrire votre nom, numéro de téléphone ou adresse afin que je puisse vous contacter) ". Cette solution (plutôt qu'un accès aux fichiers du personnel ou passant par les syndicats et/ou la direction) permettait en outre un balayage statistique de la population étudiée.

Trois perspectives ont donc motivé l'utilisation de méthodes statistiques. D'abord il s'agit d'obtenir un *contact direct* avec des salariés prêts à effectuer un entretien. Ensuite, l'envoi d'un questionnaire permet de les *choisir*, en fonction de diverses caractéristiques renseignées par les salariés eux-mêmes : caractéristiques socioprofessionnelles comme le sexe, l'âge, la qualification, etc. et caractéristiques rendant compte de leurs attitudes à l'égard de l'accord (questions portant sur leur appréciation de l'accord et de ses conséquences)[8]. Enfin, le choix opéré quant aux salariés rencontrés peut être rapporté à l'ensemble des réponses, dans la mesure où celles-ci *décrivent* et tracent un premier espace de l'évaluation des accords Aubry par les salariés. Les deux premières parties du questionnaire portaient en effet sur les appréciations que les salariés pouvaient exprimer vis-à-vis de l'accord, de son application, de ses conséquences sur leur travail, leurs rémunérations, leur temps libre, etc. Il s'agit, à l'aide d'indicateurs critérialisés (langage des variables), de *décrire* des totalités, " celle d'une population dotée de limites précises, définie comme une catégorie logique, un ensemble d'éléments distincts " (Desrosières, 1989, p. 3). Les méthodes statistiques ne sont pas conçues ici comme opposées à celles de la monographie, dans la mesure où elles empruntent encore largement à des modes de construction de la totalité qui se rapportent à des personnes, des situations, des sens, typiques des totalités que construisent les monographies. Le langage de présentation qui ressort des typologies ou de la description d'espaces dont les zones représentent des cohérences spécifiques (analyse factorielle ou analyse des correspondances par exemple) est bien " souvent une sorte de reconstitution de celui des descriptions monographiques, en ce qu'il vise à suggérer des cohérences globales centrées sur des personnes ou des groupes, et non sur des variables " (Desrosières, 1989, p.7). Celles-ci font l'objet d'investigations économétriques privilégiant les interactions entre elles, comme lorsque sont utilisés par exemple des analyses logistiques (régressions). C'est donc bien dans un esprit de continuité avec l'analyse monographique que ces questionnaires ont été conçus et exploités, en dehors de leur visée stratégique quant aux entretiens à mener avec des salariés[9]. Pour autant, les modalités pratiques de construction et de passage du questionnaire n'ont pas été sans poser quelques difficultés ; celles-ci ont à la fois restreint les possibilités d'analyse et apporté des renseignements utiles.

[8] Nous avons pu alors, comme lors du choix des entreprises, varier les situations étudiées (salariés de différentes catégories ayant des opinions diversifiées quant à l'accord).

[9] L'analyse logistique n'est pas pour autant antinomique d'une démarche typologique, comme le montre très bien l'article de L. Doisneau à propos de l'expérience des salariés ayant connu un accord Robien (Doisneau, 2000). Si nous ne les avons pas mis en œuvre, c'est pour des raisons moins théoriques que pratiques, liées à la qualité du questionnaire et à nos connaissance de ces méthodes (cf. encadré suivant).

Encadré : le passage du questionnaire

Après avoir obtenu un accord de principe de la part des directions pour qu'un questionnaire soit distribué aux salariés, ce dernier a été conçu dans une perspective pratique : glissé dans une enveloppe pré-timbrée adressée au CEE, il devait être remis à l'ensemble des salariés par les membres des comités d'entreprise (instance plus neutre que la direction ou les syndicats). Ce dernier point n'a pas toujours été possible, notamment à ELECTRIQUE où le questionnaire a été remis aux salariés par leur hiérarchie. Dans cette entreprise, il n'était pas question d'envoyer 4000 questionnaires. C'est la direction des ressources humaines qui a alors choisi deux services, ce qui n'a pas été sans conséquences sur le type de salariés qui ont fait l'objet de l'étude. Le DRH a en effet choisi le département qualité de l'entreprise (140 salariés), qui s'est avéré la " vitrine " de l'entreprise ; et un service de production (la seule usine rurale sans représentation syndicale) du même nombre de salariés, mais dont seuls une trentaine étaient concernés par la RTT. Les 110 autres salariés sont des femmes travaillant 32h30 (payés 35 heures) depuis plus d'une dizaine d'années… Dans l'ensemble, le passage par les membres du CE n'a pas suffit pour dissiper la grande méfiance des salariés, et certains ont pensé avoir affaire à un questionnaire lancé par leur direction ; c'est le cas à BUS ou EMBALLE, où les taux de réponse plus bas que dans d'autres entreprises sont imputables en partie à des relations sociales tendues.

Pour maximiser les réponses, le questionnaire a été limité à deux pages recto- verso, soit 24 questions réparties en trois parties intitulées : " l'accord de réduction du temps de travail " ; " votre temps de travail " ; " pour finir, pouvez-vous vous présenter ? " [10]. Ce questionnaire n'est pas exempt de défauts. En particulier, un oubli s'est avéré très dommageable, dans la mesure où les salariés à temps partiels n'ont pas été repérés (aucune question ne portant sur ce thème). Or les conséquences de la réduction du temps de travail pour ces salariés peuvent être très différentes de celles des autres (augmentation des temps travaillés par retour au nouveau temps plein, augmentation de salaire, etc.) et certaines questions sont manifestement inadaptées. Pour l'entreprise de transport, où les TPA représentent plus du tiers des conducteurs, les réponses sont à analyser avec beaucoup de circonspections. La question des nouveaux embauchés a été résolu en demandant aux salariés en quelle année ils étaient entrés dans l'entreprise (si 1998 ou 1999, en indiquant le mois). Il avait été convenu au départ avec le commanditaire de les exclure du champ de l'enquête, dans la mesure où cette dernière portait sur les changements occasionnés par la RTT. Pourtant dans l'entreprise de conditionnement, 3 salariés embauchés grâce aux 35 heures ont été vus : peu de salariés avaient accepté un entretien et ces " nouveaux embauchés " étaient en fait dans l'entreprise comme intérimaires en permanence depuis un temps assez long (de plusieurs mois à plusieurs années).

1390 questionnaires ont été remis aux membres des CE ou aux directions en septembre et octobre 1999. Nous avions indiqué une date limite de renvoi, ce qui a été une mauvaise initiative : dans plusieurs sites d'EMBALLE des salariés ont reçu le questionnaire après cette date et n'ont donc pas renvoyé le questionnaire. Autre erreur technique, les deux pages recto - verso constituant le questionnaire n'ont pas été agrafées dans un premier temps, d'où des questionnaires incomplets : 27 salariés n'ont pas tourné les pages sans s'apercevoir qu'ils ne répondaient pas à l'ensemble des questions. Bref, un ensemble d'erreurs ont entaché le passage du questionnaire. Malgré ces réserves et ces limites, l'exploitation des réponses au questionnaire reste possible et utile.

Nous avons reçu 531 questionnaires, soit un taux de réponse global de 38%, niveau satisfaisant pour ce type d'enquête. Parmi eux, 62 nouveaux embauchés ont été repérés et

exclus des traitements statistiques. L'échantillon se base donc sur 469 réponses. L'enquête ne vise aucune représentativité, que nous ne pouvons de toute façon pas contrôler : les biais sont nombreux, qu'il s'agisse de notre faible connaissance de la population - cible ou des différences de taux de réponse entre entreprises, qui sont élevées : à EMBALLE, 15% des salariés ont répondu (en partie parce que le questionnaire n'est pas parvenu à tout le monde, ou parce qu'il est parvenu bien après la date limite) ; tandis qu'à ELECTRIQUE, 59% des personnes ont répondu (hors nouveaux embauchés). Un tableau présentant quelques données permet toutefois de se faire un idée de la population des personnes qui ont répondu au questionnaire.

Tableau : quelques données sur les répondants (hors nouveaux embauchés[11])

" Etes-vous ? " 1. un homme 2. une femme 9. le codage 9 représente les " non réponses non intentionnelles " : 27 personnes n'ont pas tourné la page du questionnaire et n'ont pas rempli le verso (sexe, âge, étude) pour cette raison.	SEXE Effectifs Pourcentage homme 259 56.1 femme 176 38.1 9 27 5.8 Non réponses = 7
" Quel est votre âge ? "	Moyenne des âges : 39,1 ans Age médian : entre 39 et 40 ans Non réponses (y compris code 9) = 35
" Quel est votre niveau d'études ? "	ETUD Effectifs Pourcentage certificat 50 11.0 brevet 21 4.6 CAP/BEP 120 26.5 Bac 46 10.2 Bac+2 160 35.3 Bac+3 et plus 29 6.4 9 27 6.0 Non réponses = 16
Ancienneté dans l'entreprise	Ancienneté moyenne : 13,6 ans Médiane : 11 ans Non réponses = 22
" Quelle est votre qualification ? " ONQ = ouvrier non qualifié OQ = ouvrier qualifié AM = contremaître, agent de maîtrise	QUALIF Effectifs Pourcentage ONQ 36 7.9 OQ 141 30.9 Employé 102 22.3 AM 36 7.9 Technicien 101 22.1 Ingénieur 23 5.0 Cadre 15 3.3 Autres 3 0.7 Non réponses = 12
" Accepteriez-vous de nous rencontrer pour parler de votre expérience de la RTT ? "	ACCEPT Effectifs Pourcentage oui 107 22.8 non 362 77.2 Soit un taux d'acceptation de 23%.

[10] Cf. en annexe, un exemplaire du questionnaire.
[11] Ils ont été repérés grâce à la question portant sur la date d'entrée dans l'entreprise.

Une comparaison a été menée entre les personnes qui ont répondu au questionnaire et celles qui ont accepté un entretien. Un effet entreprise distingue celles où davantage de salariés ont accepté un entretien (BUS en particulier). En ce qui concerne les caractéristiques d'états-civils, un " biais " réside dans la variable du genre : les acceptants sont essentiellement des hommes (75%) alors que la population des répondants est plus équilibrée (57% d'hommes). En ce qui concerne les variables d'opinion et d'appréciation de l'accord, les salariés qui acceptent un entretien accentuent les différences : davantage sont très satisfaits de l'accord mais plus sont également mécontents. C'est également le cas vis-à-vis de l'application de l'accord. Quant aux autres variables, les différences sont assez peu signifiantes. Dans l'ensemble, les salariés qui acceptent un entretien se différencient principalement de ceux qui ne font qu'y répondre par un fort effet sexe, les hommes acceptant un entretien avec des enquêteurs beaucoup plus que les femmes.

Nombre de réponses par entreprise (hors nouveaux embauchés)		Nombre d'acceptations		Nombre d'entretiens réalisés	
ENTREPRISE	*Nombre de répondants et %*	*ENTREPRISE*		*ENTREPRISE*	
FECULE	28 sur 72 envois soit 39%	FECULE	4	FECULE	4
COMPTES RURAUX	149 sur 270 envois soit 55%	COMPTES RURAUX	32	COMPTES RURAUX	8
BUS	106 sur 380 envois soit 28%	BUS	41	BUS	12
ELECTRIQUE	109 sur 185 envois soit 59%	ELECTRIQUE	19	ELECTRIQUE	13
NEGOBOIS	8 sur 30 envois soit 26%	NEGOBOIS	1	NEGOBOIS	1
EMBALLE	69 sur 450 envois soit 15%	EMBALLE	11	EMBALLE	11
Total	**469 (+62)** sur 1390 envois soit 38%	**Total**	**108**	**Total**	**49**

2.2.3. Du côté des salariés (2) : des entretiens

Les deux méthodes précédentes (monographies des processus de RTT au niveau des entreprises et usages des statistiques grâce à une enquête restreinte par questionnaire) ont permis de contextualiser les entretiens que nous voulions mener avec des salariés. C'est donc en étant déjà bien informés et en cherchant à contraster les situations que 49 entretiens avec des salariés ont été menés[12]. Ils ont eu lieu au domicile des salariés ou, plus rarement, dans des cafés. Seuls quelques entretiens ont été menés sur les lieux de travail : avec un agent de maîtrise de EMBALLE dans des conditions particulières[13] ; avec un cadre de ELECTRIQUE ; et avec des conducteurs de BUS dans les dépôts lors des longues coupures qui rythment leur journée de travail. Lorsque cela était possible, les lieux de travail ont été visités. La durée des entretiens a varié d'une demi-heure à plus de trois heures, la plupart durant autour d'une heure et demi. Ils ont tous été enregistrés, sauf lorsque les salariés refusaient (2 cas), que les conditions ne le permettaient pas (bruits dans deux autres cas) ou du fait de l'enquêteur

[12] Voir en annexe la liste des personnes interviewées. Les numéros attribués aux entretiens correspondent aux numéros de questionnaire.

(situation anxiogène – oubli de retourner la cassette - ou problème technique dans deux cas également). Trois de ces entretiens ont pu être reconstitués d'après des notes fournies ; 46 entretiens ont donc fait l'objet de retranscriptions intégrales. Plusieurs ont eu lieu en présence de tiers : dans un cas, une ouvrière de EMBALLE avait invité deux collègues ; mais dans 5 autres cas, c'est parce que le conjoint a assisté à l'entretien, en intervenant parfois de façon importante, notamment lorsqu'il / elle était dans la même entreprise (trois cas).

Il faut s'attarder quelques instants sur les perceptions dont les enquêteurs ont fait l'objet de la part des salariés. Nous nous sommes présentés comme des étudiants, chargés d'étude pour un organisme de recherche effectuant une enquête pour le ministère de l'Emploi, en insistant fortement sur la confidentialité de l'étude. Dans la plupart des cas, les salariés ont été manifestement surpris, voire " déçus " de rencontrer un enquêteur ou des enquêtrices jeunes, dont l'image ne correspondait pas à celles qu'ils s'étaient faites de chercheurs travaillant pour le ministère de l'Emploi. Le constat effectué par Christelle Avril à propos des entretiens menées avec des conducteurs de BUS peut se généraliser sans peine pour une grande partie des salariés : " il est apparu clairement que les personnes ayant accepté les entretiens entendaient en retirer une certaine valorisation de leur propre statut : on n'a pas tous les jours l'occasion de parler à Martine Aubry et il nous semble que c'est bien ainsi que nous étions perçus, comme une intermédiaire *directe* de la ministre de l'Emploi. (…) Ainsi le délégué FO de BUS, qui renie aujourd'hui l'accord qu'il a signé, nous a à plusieurs reprises au cours de l'entretien demandé sur un ton menaçant "ce qu'en pensait Martine" " (Avril, 2000, *op. cit*., p. 33). Pris à partie à plusieurs reprises, nous avons aussi pu être utilisés comme ressource, capables d'expertise juridique (par exemple pour des salariés inquiets de l'évolution de leur salaire à EMBALLE). Enfin, nous avons aussi pu être des intrus, à qui il ne fallait parfois pas dire des choses gênantes comme lors de cet entretien avec un ouvrier de FECULE qui a refusé fermement tout enregistrement :

> Lorsque j'aborde ce qu'il fait de son temps libre, il me répond qu'il " bricole "... hésite puis dit : " si je vous dis travail au noir, vous allez le noter ? ". Je lui réponds : " bien sûr, c'est très intéressant de voir que les 35 heures vous obligent à travailler au noir.. . " [il a beaucoup perdu en termes de rémunérations à la suite de l'accord]. Quand je tenterai de revenir sur ce thème quelques instants plus tard (" finalement vous avez pas vraiment plus de temps libre si vous bossez beaucoup au noir ? "), tout l'enjeu de la discussion tournera autour des termes. M. Traverse refuse désormais le mot de " travail au noir " ; " c'est plutôt un passe-temps, des services rendus, c'est pas du travail au noir "... Face à mon insistance (" vous vous faites payer quand même, c'est pour

[13] Cet agent de maîtrise dirigeait un site qui était en instance de fermeture : l'enquêtrice l'a rencontré dans des locaux entièrement vides (seules deux chaises restaient), le salarié venant de terminer le chargement des derniers cartons.

> ramener un peu d'argent "...), l'entretien menace de tourner court. M. Traverse et sa femme, qui assiste à l'entretien, s'écrient " mais en fait, on ne sait pas qui vous êtes, vous ! ", remettant même en cause mon " appartenance " au ministère et mon identité. Je ne peux que leur demander de me faire confiance et de croire en ma bonne foi, et j'en viens presque à sortir ma carte d'identité… Heureusement, en faisant remarquer " qu'on est de la campagne nous, on est méfiant vous savez, il faut nous comprendre ", la femme de M. Traverse permet à l'entretien de continuer (*entretien n°3 avec un ouvrier de FECULE*).

Ces courtes remarques sur les interactions, toutes singulières, qui ont eu lieu lors des entretiens menés avec les salariés, peuvent être utiles pour préciser le sens qu'ont représenté ces entretiens pour un certain nombre d'entre eux. Ces significations diverses ne sont pas anecdotiques dans la mesure où elles permettent de mieux savoir à quoi on a affaire, une fois l'entretien retranscrit, au moment de son analyse. Christelle Avril a développé ce point dans son mémoire en étudiant attentivement les conditions de recueil des matériaux, " de l'enquêtrice observée " à " l'enquêtrice utilisée ". Si elle décrit la déception qu'elle engendre et le relatif échec de son statut d'émissaire de Martine Aubry auprès des conducteurs, elle note qu'elle a " indéniablement réussi malgré [elle] en tant que femme ". L'enquêtrice a ainsi fait l'objet de plaisanteries et de valorisation identitaire masculine : " *tu n'as pas renvoyé le questionnaire ? Hé bien tu ne passeras pas une heure avec la petite jeune fille* " ont fait remarquer à leurs collègues plusieurs conducteurs interviewés dans les dépôts. De même, l'enquêtrice a remarqué comment " les plus mécontents des conducteurs face à l'accord Aubry sont ceux qui ont été les plus enclins à lui conférer un pouvoir qu'elle n'avait pas : celui de changer leurs conditions de travail. Tandis que les personnes les plus satisfaites ont en général adopté une position plus distante " (Avril, 2000). Nous-même avons fait l'objet " d'usages " diversifiés, par exemple pour recueillir des informations sur l'avis d'autres salariés (" *vous avez rencontré qui ? ", " Alors vous en pensez quoi du délégué syndical ?* "), pour obtenir des informations sur des points juridiques, ou pour exprimer des choses tues dans le cadre ordinaire de la famille. Dans la mesure où *" nous, on ne parle pas de EMBALLE à la maison, parce qu'on y est tous les deux toute la journée ",* on peut penser que c'est bien ce qui se passe lorsque, demandant au mari s'il est en train de passer du côté de l'encadrement du fait d'une probable promotion comme agent de maîtrise, sa femme prend la parole pour dire que *" ça commence à ne pas [lui] plaire ça, il commence à être du côté du patron ".* Livia Velpry a également connu des prises à partie, notamment lors d'un entretien long et intense où l'interviewée avait invité ses deux amies, formant, à leurs dires, " le trio infernal des grandes gueules " du site d'EMBALLE où elles travaillent.

Sans développer davantage sur la diversité des interactions dont les entretiens ont fait l'objet, diversité d'autant plus accentuée que les enquêteurs, les entreprises, les lieux et les durées ont été variables, ces quelques remarques permettent de prendre conscience que les entretiens ont eu des significations pour les salariés qui pouvaient être parfois très éloignées de celles que les enquêteurs ont *a priori* donné à leurs interrogations. Si nous nous demandions comment avaient été mise en place les 35 heures, quelles en étaient les conséquences et les impacts sur les conditions de travail et la vie hors-travail des salariés, ces derniers ont pu fondamentalement prendre comme objet de l'entretien des sujets bien différents : joie de s'être mis en couple, après une vingtaine d'années de célibat, et d'attendre prochainement un enfant dans une maison nouvellement construite (un comptable à COMPTES RURAUX) ; dénonciation d'une entreprise " archaïque " qui fonctionne comme " au Moyen-Age ", de conditions de travail jugées rétrogrades et des inégalités existantes entre deux établissements… plus que de l'accord 35 heures (un conducteur à BUS) ; dépit de n'avoir pas réussi à faire changer les méthodes de gestion sur un site tout en affirmant ses compétences en marketing et en gestion à une enquêtrice- étudiante socialement proche (un agent de maîtrise à EMBALLE) ; etc. Bref, certains salariés nous ont parlé de tout autre chose que des 35 heures, même si nous insistions en revenant à l'accord, ses conséquences, etc. On peut faire l'hypothèse, finalement, que tenir un discours ou accepter un entretien sur les 35 heures ont permis surtout de parler de *son intégration sociale et professionnelle*, *de son rapport au travail et à l'emploi*, comme si les 35 heures servaient de révélateur, de loupe à travers laquelle on pouvait parler de son travail et de soi. Dans les entretiens avec les salariés, la logique d'évaluation des effets des accords de réduction du temps de travail - objet de l'enquêteur - ne rencontre pas toujours, loin de là, l'enjeu et les sens que les salariés engagent ou attribuent à ces interactions. Si à BUS, " une étude attentive des matériaux recueillis et des conditions d'obtentions nous ont montré que l'accord 35 heures fonctionnait plus comme un révélateur et un exutoire de tensions résultants de l'inégale intégration sociale des salariés " (C. Avril, *op. cit.*, p.37), les discours bien différents qui ont pu être tenus dans d'autres entreprises se rapportent également à une problématique en termes d'intégration. A COMPTES RURAUX ou à ELECTRIQUE, les salariés ont davantage témoigné, à travers leurs discours sur les 35 heures, des " conditions de l'attachement à leur entreprise "[14], des valeurs et de l'esprit maison qui y règnent, notamment à ELECTRIQUE, ou de leur proximité revendiquée avec le monde rural dont sont tous issus les comptables à COMPTES RURAUX.

[14] Cf. S. Paugam (2000), *Le salarié de la précarité*, PUF, chapitre 4.

On peut considérer que ces deux entreprises, " stables et performantes, ont crée des environnements culturels susceptibles de donner aux salariés des ensembles de représentations communes, de valeurs, de symboles, à partir desquels ils peuvent élaborer leur identité personnel et collective " (S. Paugam, *op. cit.,* p. 127) et témoigner de *l'assurance de leur intégration*.

En s'interrogeant sur les conditions d'enquête et de recueil des matériaux, et en prenant acte de la diversité des discours tenus par les salariés sur les 35 heures, parfois dans une même entreprise, une problématique nouvelle est mise au jour. Il ne s'agit plus seulement de vérifier l'effectivité des accords et de la réduction du temps de travail, et d'enregistrer les changements (ou les non changements) que les salariés mettent en avant à la suite des 35 heures, en listant différents thèmes (dans le travail, dans les horaires, dans le hors-travail, etc.). En partant de l'intégration professionnelle des salariés, on pourra mieux comprendre à la fois l'articulation de ces thèmes, la diversité des mises en œuvre et des effets des 35 heures et la variété des appréciations exprimées par les salariés.

Partie II: Des engagements aux réalisations, effets et effectivité des accords Aubry

Le premier niveau d'analyse des accords Aubry reste l'entreprise. Les monographies construites dans la durée ne sont pas les seuls outils qui sont mis en œuvre pour évaluer l'effectivité des accords Aubry ; la rencontre de salariés dans chacune des entreprises a permis d'affiner, de compléter, voire de rectifier, la construction de ces monographies, orientées par des questions relatives aux impacts de la réduction du temps de travail. Mais c'est une analyse en partie transversale que nous proposons pour évaluer les accords de réduction du temps de travail signés dans le cadre de la première loi Aubry, au regard des logiques d'entrée, des effets emplois, de l'effectivité de la réduction de la durée du travail, de l'évolution des rémunérations et du dialogue social.

1. Trajectoires des entreprises et contextualisation de l'évaluation

Ces " effets des 35 heures " ne prennent sens que dans des contextes productifs qui ont évolué de façon contrastée et parfois sans liens avec les accords Aubry. L'exemple de EMBALLE, sur un secteur où les choses changent vite, est révélateur de ces changements indépendants des 35 heures.

EMBALLE, une trajectoire contrastée mais toujours en développement

A EMBALLE, deux sites sur 9 ont été fermés en 1999 à la suite du départ de plusieurs clients. Les 4 personnes d'un site à Strasbourg ont été licenciées suite au lancement raté d'un nouveau produit, EMBALLE et le client signant un protocole de sortie fin 99 ; 23 autres salariés d'un site en Essonne, à la suite du départ du principal client, se sont vus proposer des reclassements dans un site distant d'une trentaine de kilomètres. Mais plus d'une dizaine ont refusé et ont été licenciés. D'autres sites ont vu au contraire leur activité croître de façon importante (rapatriement de clients, croissance du nombre d'articles traités) et l'entreprise a décroché un important contrat, suite à l'externalisation de la logistique d'une entreprise de fabrication de moteur diesel. Elle a mis en chantier fin 2000 la construction d'un nouveau site qui regroupera près de 80 salariés repris de l'ancien propriétaire. La direction, qui a par ailleurs emménagé dans des locaux bien situés à Paris, continue à moderniser la gestion de l'entreprise, grâce à un renouvellement de l'encadrement et à la mise en place de nouveaux outils de management (entretiens individualisés pour les cadres et chefs d'équipe, contrats d'objectifs). Au total, le chiffre d'affaires est resté stable entre 1998 et 1999 (235 millions de francs), le départ d'un gros client et une mauvaise gestion sur un autre site étant compensés par une croissance interne et externe. Mais il a beaucoup augmenté en 2000. La mutation de l'entreprise se poursuit donc, et l'accord Aubry en est un des éléments parmi d'autres.

Derrière cet exemple, c'est toute la difficulté d'une évaluation qui apparaît. Si une évaluation " toutes choses égales par ailleurs " n'est pas notre objet ici[15], une possibilité pourrait être de s'appuyer sur les évaluations effectuées par les premiers concernés, c'est à dire les chefs d'entreprise, les DRH et les syndicalistes que nous interrogeons. Or, aucun des acteurs rencontrés n'a considéré pouvoir correctement évaluer l'effet des 35 heures sur leur entreprise. En novembre 99, un an après l'accord, le chef d'exploitation d'un des sites de BUS nous a ainsi mis en garde envers toute évaluation trop précise :

> " Pour ce centre, les coûts en francs par kilomètre ont augmenté, de 3 à 4%, à cause de la RTT. A peu près. Mais il faut faire attention à ces chiffres, la conduite n'est pas un coût variable. Pourtant, la productivité a bien baissé, même si en heures au kilomètre, il semble que ça soit moins mauvais. Il faut se méfier des évaluations, c'est dû à la RTT mais il y a aussi des effets hors RTT, par exemple, qui viennent du vieillissement " (*un chef de centre à BUS, novembre 99*).

Quasiment tous nos interlocuteurs ont mis en avant les difficultés à comparer l'avant et l'après 35 heures, et l'impossibilité d'isoler les effets propres de la RTT d'un ensemble d'autres facteurs qui ont joué sur la trajectoire de l'entreprise :

> " Par rapport aux parts de marché… C'est dur à comparer je vous dis. Nous avons quelques difficultés à sortir nos chiffres, parce que c'est difficilement comparable. Par exemple, on a fermé deux sites et on a changé de produit avec l'an 2000.
> **Q : Mais tout de même, vous n'avez pas chiffré du tout ce que vous apporte la modulation par exemple ?**
> R : Vous savez, les questions qu'on se pose, plus que la modulation, c'est la préparation de l'année 2000, c'est notre nouvelle stratégie, les nouveaux outils de management dont je vous ai parlé…
> **Q : Il n'y a pas eu de simulations de faites ? Vous aviez bien fait des simulations avant de vous lancer ?**
> R : Non, vous savez, il y a des gens qui font vite les calculs ici. Notre culture, c'est le calcul de tête plus que des études poussées sur tel ou tel sujet… " (*le DRH de EMBALLE, fin 99*)

Si toutes les directions n'ont pas répondu ainsi, elles ont toutes précisé que certaines évolutions " n'avaient rien à voir avec les 35 heures ", que " c'est dû à d'autres facteurs ", et finalement, que " les 35 heures sont derrière nous maintenant " :

> " On a fait un gros effort de productivité et d'organisation, c'est ce qui fait qu'on a eu un résultat inespéré**.**
> **Q : Les simulations économiques et financières que vous aviez faites ont été respectées ?**
> R : Oh vous savez les simulations... elles tiennent pas compte de tout. Mais bon, dans les grandes masses ça va. Je dirais que le dossier 35 heures, il est en partie derrière nous quant à la stratégie " (*le directeur de COMPTES RURAUX, janvier 2000*).

Aucune entreprise n'a donc tiré un réel bilan économique de la réduction du temps de travail (sauf peut-être BUS). Le constat des consultants de l'ANACT, surpris face aux " réticences d'un exercice d'évaluation et au désengagement des directions passées d'un dossier à un autre " (Masson et Pépin, 2000) est donc comparable au nôtre. Les 35 heures sont vus comme un dossier technique parmi d'autres, alors qu'elles ont pu profondément modifier

[15] Ce type d'évaluation pourrait être celle d'un économiste ou d'un économètre qui, à l'aide de modèles extrêmement complexes, tenterait de mesurer les impacts propres à la réduction du temps de travail. Cf. Cahuc (2000) pour un exemple de ce type de tentative… et ses conclusions.

l'organisation du travail et les relations dans l'entreprise. Cette absence de bilan tiré par les entreprises (ce qui ne signifie pas absence de suivi) est générale : une seule entreprise a effectivement envoyé un bilan d'application à l'administration, comme le prévoyaient en général les conventions signées entre l'Etat et les entreprises. Dans ce dernier cas, c'est au contraire son caractère très complet et formel qui peut être souligné en retraçant son plan (cf. ci-dessous) ; mais le bilan économique proprement dit est ajourné dans ce document, dans la mesure où " une année d'application est insuffisante pour [le] tirer ".

Plan du Bilan d'application de l'accord 35 heures à COMPTES RURAUX (98-99)[16]

1. L'organisation du travail :
    11. planification annuelle et utilisation de la modulation
    12. organisation du travail d'une équipe
    13. organisation prévisionnelle par agent
    14. les congés
2. La productivité
3. Les temps partiels
4. La masse salariale :
    41. la valeur du point
    42. la rémunération
    43. l'ancienneté
5. La contrepartie d'embauches (calcul des effectifs, déclaration détaillée de MO mois par mois)
6. Les aides de l'Etat
7. Le bilan qualitatif de la mise en place des 35 heures :
    71. le point de vue de la Direction
    72. avis du CE, du délégué syndical et de la Commission paritaire d'Entreprise de suivi sur l'Application de l'ARTT.

Dans une perspective monographique et descriptive, une évaluation des effets des 35 heures ne peut donc se passer d'une contextualisation fine des accords qui ont été mis en œuvre : " à chaque entreprise son projet, sa négociation, sa mise en œuvre suivant son contexte : " l'effet 35 heures " est tout en contraste et les bilans généraux ne peuvent être univoques ou définitifs. Il n'est possible que de mettre en exergue des problèmes récurrents, des évolutions similaires issues de contextes différents " (Masson et Pépin, 2000, p. 58).

Avant d'évaluer la mise en œuvre des accords, il apparaît donc nécessaire de rappeler rapidement les logiques d'entrée dans le dispositif Aubry que nous avions précédemment dégagées, en les confrontant aux trajectoires des entreprises depuis 3 ans et aux évaluations des acteurs vis-à-vis de ces enjeux.

FECULE se caractérisait par une logique qui relevait du pari, à la fois défensive et modernisatrice : la direction avait en effet décidé d'arrêter la production d'amidon début 1998, déficitaire depuis plusieurs années mais qui permettait de faire tourner des équipements

[16] Chaque partie est systématiquement construite par le rappel des engagements contenus dans l'accord puis la réalisation suite à une année d'application. On peut rappeler qu'il s'agit d'une entreprise de comptables, c'est à dire de professionnels du bilan.

coûteux pendant 5 mois chaque année. Les changements prévus étaient considérables : instauration d'une modulation de type II pour faire face à une activité devenue très saisonnière ; réduction du temps de travail de 10% (soit 34h20 par semaine) ; plan de formation généralisé à l'ensemble du personnel pendant 3 ans ; mesures salariales diverses pour compenser au moins partiellement la forte baisse des heures supplémentaires ; etc. Il s'agissait pour la direction de s'orienter vers des activités à plus forte valeur ajoutée en développant la production de fécule dérivée qui exige davantage de technicité. Ainsi, même si la décision de réduire le temps de travail était prise dans un contexte défensif de repli de l'activité, il ne s'agissait pas de sauver des emplois, mais d'effectuer une mutation qui concerne l'organisation du travail, le temps de travail et le type de produits, dans une stratégie de modernisation et de rationalisation de l'entreprise.
Ce pari n'est cependant pas tenu : un an et demi après l'accord Aubry mis en place en janvier 99, l'entreprise est en mauvaise posture. Le contexte économique est de moins en moins favorable à une unité de petite taille comme FECULE dans un marché qui se concentre ; des mesures de l'Union européenne et du gouvernement français sur les subventions versées aux agriculteurs, notamment les cultivateurs de pomme de terre féculière, risquent de poser des problèmes d'approvisionnement et donc de rentabilité à court terme. Enfin, l'entreprise appartient à un groupe étranger, une coopérative d'agriculteurs hollandais, en surcapacité et méfiante vis-à-vis des 35 heures :

> " On ne fait pas plus de dérivés qu'avant. Ce sont les Hollandais qui nous en donnent à faire. S'ils nous donnent plus de dérivés, ça fera moins d'emplois chez eux. Et comme c'est une coopérative, c'est à dire que ce sont les agriculteurs hollandais qui sont actionnaires, ils ne nous en donneront pas plus à faire " *(le délégué syndical).*

> " Avec la première loi Aubry, les Hollandais avait bien compris notre accord : on gagne beaucoup en flexibilité et les coûts n'étaient pas si énormes. La modulation II était un gros avantage. Avec la deuxième loi, on perd beaucoup. Elle fait beaucoup plus peur aux Hollandais, ils se posent beaucoup de questions. Si on fait les embauches, comment ça se passe ? Si l'accord est dénoncé que se passe-t-il ? Depuis 8 jours, les questions fusent. Pourtant, la deuxième loi ne change rien par rapport à notre accord… *" (le PDG, début 2000).*

On peut donc dire que le pari n'est pas tenu : l'entreprise est dans l'expectative et la logique d'entrée qui avait présidé à l'entrée dans le dispositif Aubry ne s'est pas traduite par les évolutions souhaitées par la direction[17].

Pour ***COMPTES RURAUX*** et ***EMBALLE***, la réduction du temps de travail était un chantier parmi d'autres mis au service d'une logique de modernisation et de rationalisation de leurs activités. Pour COMPTES RURAUX, la RTT permettait un recrutement de jeunes comptables et des gains de productivité, tout en s'assurant du soutien des salariés à l'égard de la modernisation des outils informatiques et de la démarche commerciale. Ces enjeux ont tous été tenus, même si les gains de productivité ne sont pas aussi importants que prévus, au cours d'une année 99 " exceptionnelle " selon le directeur. S'attendant à une dégradation de la situation économique qui n'a pas eu lieu, le directeur a déjà tourné la page de la RTT face aux nouveaux bouleversements qui s'annoncent : transformations des métiers de comptables vers des métiers d'expertise, création de nouveaux postes et d'une école de conseillers de gestion pour faire face aux difficultés d'embauches dans ce domaine et à la redéfinition des métiers, développement des épidémies dans ce département agricole (vache folle, fièvre aphteuse). Dans le cas de EMBALLE, le DRH a confirmé un an après la logique de rationalisation de l'activité dans laquelle s'inscrivait la RTT :

[17] Cette situation a perduré tout au long de l'année 2000. Mais fin 2000, le groupe propriétaire de l'usine a lancé un programme d'investissement qui a rassuré les acteurs de cette entreprise sur sa pérennité pour au moins cinq années.

> " L'objectif, c'était bien de fidéliser les gens, pour que l'intérim diminue, voire devienne marginal ou en tout cas que ponctuel.(…) Le développement de EMBALLE est plus réfléchi aujourd'hui. Ce n'est plus anarchique ou lié à une croissance externe non maîtrisée avec des rachats dans tous les coins (…). En 95/96, il y avait une multitude de petites filiales et c'était assez anarchique. En 96/97, on a commencé à vouloir harmoniser les règles internes, mais ce n'était que les balbutiements. En 97/98, on a vraiment commencé à harmoniser, on a renforcé les équipes, c'était pas une période facile, en plus avec des événements importants et pas que la RTT. Il y a eu l'incendie d'Antony [siège de la direction à l'époque] en 98. Mais c'est là qu'une direction des ressources humaines est arrivée, en l'occurrence moi, et aussi un directeur des services centraux (…) Aujourd'hui, EMBALLE est solide. Les 35 heures, c'est un des éléments qui nous permet de parler le même langage, d'avoir une population avec un esprit d'entreprise, c'est très positif. Et ça a développé le dialogue social " *(le DRH de EMBALLE, en novembre 1999).*

Pour deux autres entreprises, ***BUS*** et ***NEGOBOIS***, la réduction du temps de travail devait permettre de mieux adapter les horaires aux variations de la demande, grâce à des changements organisationnels. La mise en place d'équipes chevauchantes alternantes a permis à la petite entreprise de négoce de bois d'élargir ses horaires d'ouverture (7h-18h) et surtout de pouvoir préparer les commandes la veille pour le lendemain (chargement des camions), d'où des gains de temps importants sur les livraisons qui favorisent une croissance de l'activité. De fait le chiffre d'affaire a légèrement augmenté comme le PDG l'avait prévu. A BUS, la réduction du temps de travail a été l'occasion de faire passer à temps plein 36 conducteurs. Mais l'amélioration attendue de la gestion des repos d'amplitude générés par de longues journées de travail (les repos d'amplitude sont désormais à prendre dans les 3 mois et non dans les 15 jours, ce qui permet de les placer lors des vacances scolaires lorsque l'activité chute sensiblement) n'est pas suffisante :

> " On a visé trop bas par rapport au nombre d'heures, les conducteurs sont à 1580h au lieu d'être à 1645, à cause de problèmes d'organisation. D'où des dérives sur la productivité puisqu'on paye des heures qui ne sont pas travaillées " (*le PDG, février 2000*).

La majoration inattendue des aides (14 000 F par an par salarié la première année) a permis à l'entreprise de ne pas dégrader sa situation économique ; mais le PDG est inquiet face à la dégressivité des aides. Des problèmes importants d'organisation, une complexification et une individualisation croissante de la gestion des temps (chaque conducteur ayant plusieurs compteurs d'heures) et des interprétations divergentes de l'accord avec les syndicats font de l'accord 35 heures un nœud de problèmes irrésolus à BUS, plus de deux ans après l'accord.

Enfin, la grande entreprise de notre échantillon, ***ELECTRIQUE***, avait privilégié une gestion active des ressources humaines, les 35 heures permettant, dans de bonnes conditions financières, un rajeunissement des effectifs (90% des embauches ont concerné des personnes de moins de 26 ans), une anticipation des difficultés d'embauche à venir et un développement ciblé de certaines fonctions (commerciale, logistique, marketing, ingénierie). Si la période de mise en œuvre a été longue (environ une année), les 35 heures ont permis un allongement de la durée d'utilisation des équipements et une plus grande ouverture des services notamment en interne. Le chantier est considéré comme clos aujourd'hui et n'a pas induit de déséquilibres en terme de coûts, d'organisation ou d'efficacité selon le DRH, même si, pour lui, le coût des 35 heures est insidieux.

Rappeler les logiques d'entrée qui ont présidé aux négociations de réduction du temps de travail, en les confrontant rapidement aux évolutions des entreprises, permet de ne pas oublier la singularité des projets et le fait que c'est d'abord en fonction d'eux qu'une évaluation peut être menée. Si les effets des 35 heures sont équivoques et toujours à rapporter aux contextes socio-productifs, l'effectivité des accords peut néanmoins être examinée de façon générale

selon un certain nombre de thèmes ou d'engagements. Nous adopterons ici un ordre inverse à celui qui régit la plupart du temps la rédaction des accords Aubry qui s'engagent d'abord en matière de réduction des durées effectives du travail puis de rémunérations et enfin d'emploi. Nous examinerons ensuite l'évolution du dialogue social dans les entreprises étudiées en portant attention aux périodes de mises en œuvre et aux modalités de suivi et d'adaptation des 35 heures qu'engagent les acteurs concernés (partenaires sociaux, mais aussi et d'abord salariés).

2. Les effets emplois

L'emploi était la principale cible affichée de la politique de réduction du temps de travail relancées par les lois Aubry. En particulier, la première loi prévoyait que l'aide incitative donnée aux entreprises anticipant la réduction légale de la durée du travail n'était versée que si les entreprises s'engageaient à maintenir ou embaucher au moins 6% de leurs effectifs. Un délai d'un an était souvent prévu dans les conventions signées entre l'Etat et l'entreprise pour effectuer ces embauches, et les effectifs augmentés devaient être maintenus pendant au moins deux ans. Qu'en est-il un ou deux ans après ?

2.1. Engagements et réalisations

On peut construire un tableau mettant en regard les engagements en termes d'embauches et de maintien des effectifs et ce qu'il en est un ou deux ans après (lorsque nous avons les chiffres). On peut alors calculer le pourcentage d'embauches réalisés, ou plus exactement le pourcentage d'accroissement du niveau d'emploi.

Entreprises	Engagements en termes d'embauches	Engagements en termes d'effectifs à maintenir	Effectifs un ou deux ans après	Accroissement d'emploi réalisé
ELECTRIQUE	192 (6%)	4028 équivalents temps plein (ETP)	4147 ETP fin 99	8,1% en ETP
EMBALLE	70 (19%)	442 ETP (hors intérim)	397 ETP fin 99 436 ETP fin 2000	6,7% fin 99 17,2% fin 2000
BUS	13,1 ETP (6%) dont 6,67 par évolutions à temps plein et 6,43 par embauches	Effectif mensuel moyen (EMM) en 97 : 359, soit environ 365 EMM à maintenir	en ETP= inconnu. en EMM : en 98 : 365 en 99 : 375	4,1% en EMM en 2 ans. Mais 8-9% en ETP selon le PDG.
COMPTES RURAUX	14 ETP (6%)	243 ETP (soit 254 salariés)	257 ETP sept. 99 (soit 281 salariés)	12,3% en ETP
FECULE	5,5 ETP (6%)	87,5 ETP (dont 67 permanents avant l'accord)	86 ETP (environ) fin 2000 (65 permanents)	4% en ETP mais que grâce aux saisonniers
NEGOBOIS	2 (7%)	26,5 ETP (soit 30 salariés)	26 ETP environ (soit 28 salariés)	4% en ETP

Deux dimensions doivent être distinguées pour évaluer le respect des engagements : ceux qui concernent les embauches d'une part ; et ceux concernant le maintien de l'emploi d'autre part. Le cas de EMBALLE est à cet égard révélateur. Au 31 octobre 1999, date à laquelle les 70 embauches doivent avoir été effectuées, l'entreprise fait état de 100 embauches (93 en CDI et 7 en CDD). Pour autant, l'entreprise a connu de nombreux départs (fort turn-over) et a fermé deux sites, qui ont entraîné le reclassement d'une quinzaine de salariés et le même nombre de licenciements. Ainsi, malgré ces embauches, le bilan social fait apparaître 402 salariés fin 1998 et… 397 fin 99 ! En réalité, l'entreprise a embauché 188 personnes en 1998 (dont 98 CDI) et 95 en 1999 (dont 63 CDI) ; mais le total des départs est très important : 155 en 1998 et 135 en 1999. Face au turn-over et à la fermeture de deux sites,

> " Mon périmètre se restreint et il faut que je fasse la même obligation (…). A la sortie de l'accord [fin 99], il me reste une bonne trentaine de postes à pourvoir. (…) Les 442 vont être rattrapés très vite maintenant. Mais bon, est-ce que l'engagement, c'est le respect d'un pourcentage ou le respect de la loi ? Ou des effectifs ? Si je parle clairement, je dis j'ai fait 100 embauches, je parle pas des reclassements, c'est en plus. Je l'ai dit aux inspecteurs du travail quand je les ai vus. Comme je l'ai mentionné dans le plan social, les reclassements internes n'impactent pas sur notre obligation d'embauches 35 heures, c'est logique, c'est normal, c'est légal. Mais par contre, on a un périmètre restreint, donc il faut... je dirais, gérer autrement. Si dans cette pièce je peux faire rentrer 20 personnes, on peut pas en faire rentrer 35, quoi. Donc de dire, effectivement, on a prévu 70 embauches, on en a fait 100. On a prévu la RTT, on l'a fait. Maintenant, le périmètre de départ n'est pas le périmètre d'arrivée. (…) L'ouverture de l'aide, c'est de réduire le temps de travail et de faire plus de 9% d'embauches. Là, je dis, la loi est respectée. (…) Bon, arriver à 442, c'est pas encore là maintenant. Mais c'est... Et puis je dirais, la loi c'est fait pour être respecté, et la loi c'est fait aussi... Je dirais qu'il y a le *socio-légal* si vous me permettez cette création, parce qu'on est aussi dans un contexte où j'ai encore aujourd'hui 30 personnes à embaucher. Que je veux embaucher. Mais le problème, c'est qu'on est aussi dans une période de croissance, de reprise d'activités au niveau de l'environnement économique. Donc c'est pas évident de trouver les gens que je veux en temps réel. (…)
>
> **Q : Donc, il y a dû y avoir pas mal de départs alors, si les effectifs sont pas à 442, malgré la fermeture de Wissous ?**
>
> R : Il y a des gens qui partent, oui. Et il y a des choses qui rentrent pas, par exemple, j'ai signé deux, trois conventions Arpe, quand vous signez une convention Arpe, c'est une embauche en plus. Donc le gap il est plus de 70, il est... c'est là où il augmente. Quand je ferme Wissous, le gap il est plus de 70 embauches, mais de 100 embauches, c'est ce que je vous expliquais " (*le DRH de EMBALLE, janvier 2000*).

En 2000, l'entreprise se rapproche de son engagement en terme d'effectifs : à la fin de l'année, l'entreprise compte 436 salariés, grâce à 262 embauches contre 224 départs. EMBALLE aura donc mis deux ans pour atteindre le niveau d'emploi sur lequel elle s'était engagée, malgré près de 550 embauches en 3 ans. Il faut donc bien distinguer embauche et niveau d'emploi, bien que les acteurs assimilent parfois ces deux notions. D'autre part, les évolutions constatées ne le sont qu'à court terme : qu'en sera-t-il de l'évolution future des effectifs ? A ce stade, on peut simplement dire que la fin de l'obligation de maintien des effectifs pendant 2 ans ne s'est pas traduite par une baisse immédiate du niveau d'emploi. Ces précisions données, il convient d'examiner plus en détail les réalisations : pour quelles raisons

y a-t-il plus d'embauches ou au contraire absence d'embauches ? Peut-on évaluer l'effet emploi des 35 heures ?

2.2. Un effet emploi contrasté et difficile à établir

Comme le tableau précédent le montre, les situations sont contrastées : une entreprise n'a pas embauché (FECULE). Une autre rencontre des difficultés pour effectuer les deux embauches promises (NEGOBOIS). Par contre trois entreprises ont fait plus que ce qu'elles avaient annoncé (COMPTES RURAUX, ELECTRIQUE et BUS).

FECULE n'a en effet pas pu embaucher les 9 personnes qu'elle souhaitait recruter (8 ouvriers en mi-temps annualisé et un agent de maîtrise ou technicien). Dans un premier temps, l'entreprise n'a pas trouvé des salariés acceptant les emplois proposés[18]. Puis le groupe hollandais qui possède l'entreprise a gelé les décisions d'embauches et l'entreprise au cours de l'année 2000 a craint une fermeture pure et simple de l'usine (stocks vidés, refus du groupe de s'engager dans des investissements). La direction a alors décidé de suspendre d'elle-même les aides de l'Etat début 2000, puis a cherché à passer d'un accord offensif à un accord défensif. L'administration a refusé ; le directeur d'exploitation a alors argué d'une augmentation de l'emploi en équivalent temps-plein, le nombre de saisonniers employés en 1999 et en 2000 ayant augmenté pour faire face à la réduction du temps de travail. Finalement, la situation s'est éclaircie fin 2000 : le groupe s'est engagé à effectuer des investissements (notamment en implantant un système de gestion informatisée et une procédure qualité) et a rassuré l'entreprise sur sa pérennité, au moins pour les 5 ans à venir. L'administration suit le dossier de loin[19] et n'a pas émis de commentaires négatifs sur l'argumentaire de la direction. Les aides sont toujours suspendues par la direction en février 2000, et lorsque nous demandons où en est la situation de ce point de vue, le directeur d'exploitation reconnaît qu'il n'en a pas parlé depuis notre dernier contact, six mois avant. Dans la mesure où la DDTE n'émet pas d'avis négatif sur son argumentaire quant à l'emploi (dont il dit avoir augmenté le niveau en ETP), il envisage alors de procéder de nouveau aux déductions de cotisations sociales, malgré l'absence d'embauches.

NEGOBOIS rencontre également des difficultés d'embauche ; non pas qu'elle ne cherche pas ou ne puisse pas embaucher, mais elle ne parvient pas à fidéliser les salariés qui se sont

[18] Il s'agissait pour des saisonniers – souvent des femmes d'ouvriers de l'usine – d'être embauchées en mi-temps annualisé au lieu d'être saisonniers la moitié de l'année. Certes le statut d'emploi s'améliorait mais dans des conditions peu enthousiasmantes : le directeur d'exploitation justifiait ainsi qu'en cas de plan social ces personnes seraient concernées. D'autre part, ces personnes y perdaient en termes financiers et plusieurs ont refusé ces embauches.

[19] En trois ans, trois inspecteurs du travail différents ont eu en charge le dossier de FECULE.

présentés ni même ceux qui sont déjà en place. La comptable de l'entreprise a décrit ainsi cette situation :

> " On a le gros problème c'est qu'on arrive pas à embaucher des gens. Il y a plus personne, il y a plus personne... Il y a plus personne pour gagner le SMIC. Je veux dire les gens ils ne veulent plus ! Ca redémarre alors... (.. .) A force, ceux qui étaient valables, ils commencent à partir. On cherche, ça fait 2, 3 mois, 6 mois, régulièrement...
> **Q: Alors il y a combien de personnes qui sont parties ?**
> R: pff 3, 4. Et pour retrouver on ne trouve plus que des gens carrément illettrés. Il n'y a plus de personnel, on sent… Alors l'ANPE est venue l'autre jour nous voir, et nous a dit, effectivement on a plus que des gens qui sont totalement sans qualifications, mais vraiment, ce ne sont plus des français, ce sont des gens qui savent à peine lire et écrire, alors il y en a un qui est venu 3h, il est pas revenu l'après-midi. (…)
> **Q: Donc la reprise, ça vous concerne aussi, mais avec moins de monde ?**
> R: Oui, avec moins de monde... Si on était à 29 là, le problème c'est qu'ils partent et on peut pas les remplacer. On était bien au-delà de, de toute façon, je crie, je dis je préviens : si on embauche pas dans le mois, je vous préviens, les aides on a plus droit ! Enfin, je gueule sans arrêt, mais en fait on est pas encore complètement dans le rouge, mais bon " (*la comptable de l'entreprise, salariée mandatée).*

Pour les trois entreprises qui ont davantage embauché, l'effet 35 heures est difficile à établir et doit être relativisé. A COMPTES RURAUX, deux éléments laissent penser que les effectifs augmentés de 12% ne seront pas maintenus : d'une part, les embauches ont concerné exclusivement de jeunes comptables qui sont pratiquement moitié moins productifs que les comptables expérimentés. A mesure qu'ils gagneront en expérience, ils factureront plus d'heures, ce qui nécessitera un ajustement à la baisse des effectifs. D'autre part, l'entreprise a pour la première fois en 2000 établit un budget prévisionnel sans croissance et le directeur s'attend à une stagnation du volume d'activités comptables qui devrait entraîner une baisse des effectifs. Sur le moyen et long terme, l'effet emploi des 35 heures sera inférieur à celui qu'il est dans le court terme. Pour BUS, l'effet emploi est plus incertain, mais à court terme il est largement à nuancer : d'une part parce que les embauches ont été effectuées pour moitié par des évolutions de statut (passage d'une quarantaine de temps partiels à temps pleins) ; d'autre part, parce que 4 des 6 embauches directes ont concerné des emplois- jeunes recrutés pour développer un nouveau service (et non pour compenser la RTT). Enfin, pour ELECTRIQUE, ces embauches sont aussi loin d'avoir toujours servi à compenser la réduction du temps de travail. Les différences entre les deux sites sur lesquels nous avons enquêté est significative : en 99, sur le site de production (140 salariés), l'augmentation des effectifs est de 10%, alors que la RTT n'a concerné qu'une trentaine de personnes. Et le département qualité, de même taille et pourtant en plein essor, a connu une hausse de 7,5% des effectifs. Si tous les sites ou les services n'ont pas connu un nombre d'embauches proportionnelles à leurs effectifs, c'est bien que les embauches ont été davantage utilisées pour développer certains services que pour compenser la RTT. De plus, on peut rappeler que l'entreprise avait infléchi très nettement le trend d'embauches pendant plusieurs mois en 1998 avant de signer l'accord : après plusieurs années de stagnation en termes d'emploi, l'entreprise avait repris une politique

d'embauche active en 1997 (solde de 130 créations d'emplois), qu'elle a gelé en 1998 (solde de -5 emplois), lui permettant de remplir aisément l'obligation légale en 1999 (192 embauches). On peut penser que les 120 embauches réalisées en plus des engagements en 1999 représentent, pour une part, celles qui n'ont pas été effectuées en 1998.

Quant à EMBALLE, nous avons déjà noté qu'il a fallu deux ans pour augmenter le niveau d'emploi conformément aux engagements ; mais surtout, il est clair que l'augmentation de 17% des effectifs n'est pas dû qu'aux 35 heures. D'une part parce que l'entreprise est en plein développement (le chiffre d'affaire a augmenté notablement entre 1999 et 2000) ; d'autre part parce que la plupart des embauches ont concerné des intérimaires qui travaillaient régulièrement pour l'entreprise. La masse salariale imputable aux intérimaires est ainsi passé de 42 M. de francs en 1997 à 27 M. en 2000. L'effet emploi des 35 heures consiste davantage en une dé-précarisation de l'emploi qu'en une augmentation du niveau d'emploi aussi spectaculaire que celui sur lequel s'est engagée l'entreprise. Mais la dé-précarisation liée à la réduction du temps de travail, constatée aussi à BUS par exemple, peut n'être que partielle ou de court terme[20] : en 2000, parallèlement à la diminution de l'intérim, les CDD, alors qu'ils étaient très peu nombreux les années précédentes, ont concerné 120 personnes à EMBALLE. L'effet de la réduction du temps de travail peut même se traduire, à FECULE par exemple, plus par une augmentation du nombre d'emplois précaires (saisonniers) que par des embauches.

Bref, établir un bilan des effets emplois de la réduction du temps de travail, même à un niveau microéconomique (sans bouclage macro-économique) ou monographique n'est pas chose aisée. Si les 35 heures ont un effet emploi indéniable au niveau microéconomique, il faut admettre en même temps qu'il est probablement inférieur à celui que prétend le Ministère de l'Emploi lorsqu'il additionne des *engagements* d'emploi, même dans les cas les plus favorables qui sont ceux des premiers accords Aubry. Mais, une nouvelle fois, c'est dans la durée et dans l'examen précis de l'emploi que des conclusions plus affirmées pourront être tirées.

2.3. Les nouveaux embauchés, affectations et intégrations

On peut s'attarder dans une perspective plus qualitative sur la nature des emplois crées, pour rendre compte rapidement des affectations et des modes d'intégration qu'ont connu les

[20] Nous retrouvons ici les conclusions d'auteurs ayant étudiés les accords Robien (Bloch-London et alii, 1999).

nouveaux embauchés. Si ces derniers avaient été exclus du champ de l'enquête, nous en avons tout de même rencontré quelques uns et les salariés déjà en place nous en ont parlé.

Les politiques d'embauche ont en effet concerné certaines catégories de salariés plus que d'autres. Ainsi, à ELECTRIQUE, la secrétaire du CCE a fait remarquer que la plupart des embauches avaient concerné des hommes :

> " Les embauches ont été largement respectées. (…) Mais il y a eu peu d'ouvriers et surtout très peu de femmes. Moins de 10% des embauches ont concerné des femmes, du coup la part de l'emploi féminin dans l'entreprise a baissé. Cela vient en partie du fait que les embauches ont principalement été faites dans des catégories techniques. Comme les lignes sont de plus en plus automatisées, le nombre d'opérateurs, qui sont souvent des opératrices, diminue et le nombre de régleurs ou de personnel de maintenance – que des hommes – augmente. Il n'y a eu aucune secrétaire d'embauchée, de toute façon il n'y a pas de filière de secrétariat à ELECTRIQUE, c'est uniquement par reconversion interne que des postes de secrétaires existent. Et tous les emplois de concepteurs, de techniciens, d'ingénieurs ont concerné des hommes. En fait, les 35 heures ont mis en évidence le peu de créations d'emplois féminin, qui existait déjà avant, mais là, avec les 35 heures, ça s'est vraiment vu, ça a été mis en lumière en quelque sorte " (*la secrétaire du CCE de ELECTRIQUE).*

De même, un rajeunissement s'est opéré dans la structure des emplois de la plupart des entreprises, qu'il soit souhaité (à COMPTES RURAUX ou à ELECTRIQUE - l'âge moyen baisse de 0,7 ans et l'ancienneté moyenne d'une année entre 1998 et 1999 dans cette entreprise) ou non anticipé (EMBALLE, où il concerne notamment les intérimaires qui sont de plus en plus jeunes). Ces effets démographiques, qui concernent le sexe[21], l'âge ou les catégories professionnelles, ont ou auront une incidence sur le fonctionnement des entreprises. On peut déjà remarquer à COMPTES RURAUX par exemple comment ce rajeunissement, associé à une réorganisation des tâches, a des conséquences sur les divisions internes du travail et sur les carrières des salariés : les jeunes comptables embauchés ont été spécialisés sur les tâches les plus " basiques " de la comptabilité, permettant à un certain nombre de comptables expérimentés (plutôt des hommes) de connaître des évolutions de poste et des promotions. Parallèlement, la progression salariale liée à l'ancienneté a été revue à la baisse (blocage des points d'ancienneté). Les 35 heures auront donc des effets sur la démographie des entreprises, aussi bien en structure qu'en dynamique (filières professionnelles, évolutions de carrière par exemple).

L'intégration des nouveaux embauchés ne s'est pas faite partout facilement. Ainsi à COMPTES RURAUX toujours, ces jeunes comptables souvent fraîchement sortis d'un BTS ont été confrontés à des exigences de productivité renforcées par l'application des 35 heures :

> " La pression, dans le travail, je la ressens plus pour mes collègues que pour moi, à vrai dire. Mais elle est bien réelle pour mes collègues. Le pire, c'est pour les jeunes embauchés. Ils sont passés en même temps

[21] Cf. Lurol et Pélisse, « Les 35 heures et la différenciation des temps selon le genre », communication aux journées de sociologie du travail, Aix en Provence, juin 2001.

aux 35 heures et en même temps ils doivent améliorer leurs compétences et traiter de plus en plus de dossiers. Ils doivent monter en puissance en terme de productivité. Et donc ils ont baissé leur temps de travail et ils ont de plus en plus de dossiers en même temps. Il y a en 6 dans ce cas dans mon bureau et c'est dur pour eux. La pression est la plus forte pour eux… " (*une salariée membre de la commission de suivi à COMPTES RURAUX, novembre 99).*

Dans cette entreprise, le bilan effectué par la direction au bout d'une année d'application mentionne également deux difficultés : " Ayant embauché beaucoup de jeunes, nous avons eu besoin de beaucoup d'interventions de conseillers pour faire les remises de résultats[22]. Notre mode d'organisation ne répond plus à la possibilité de faire entrer de jeunes salariés expérimentés dans ce domaine "[23] (bilan d'application de l'accord 35 heures, fin 99).

A EMBALLE, en puisant dans le vivier important des intérimaires, l'entreprise a pu sélectionner les personnes qu'elles souhaitaient embaucher, à partir d'une liste dressée par les chefs d'équipe. L'une de ces nouvelles embauchées a décrit comment l'accord Aubry avait paradoxalement retardé son embauche :

" Eh bien moi, j'ai été embauchée dans le cadre des 35 heures. On m'a fait attendre la signature des 35 heures en intérim, pour être embauchée dans le cadre des 35 heures. Comme plusieurs quoi.
Q : Et ça faisait combien de temps que vous étiez en intérim ?
R : Moi je suis restée trois quatre mois en intérim. Oh je pense. Parce qu'il y avait les 35 heures qui étaient en cours, moi, quand je suis arrivée. Et comme ils savaient qu'ils devaient embaucher… " (entretien n°358 avec une secrétaire polyvalente, démissionnaire, EMBALLE, site de Buzeir)[24].

Un autre salarié rencontré était intérimaire depuis 3 ans et travaillait très régulièrement depuis 2 ans pour cette entreprise. Pour autant, cette sélection n'a pas forcément suffit pour s'assurer de leur fidélité : parmi les personnes que nous avons rencontrées, deux nouveaux embauchés, qui avaient passé plusieurs mois en intérim à EMBALLE avant leur embauche en novembre 98, ont démissionné un an et demi après… Dans d'autres entreprises, au contraire, les embauchés ont pu se fondre facilement dans des collectifs très structurés (travail en équipe à ELECTRIQUE) ou " inventer " et pérenniser leurs postes lorsqu'il s'agissait de nouvelles fonctions, comme deux des quatre emploi- jeunes à BUS, qui ont été embauchés en CDI deux ans après l'accord.

3. L'évolution des rémunérations : RTT et règles salariales

L'évolution des rémunérations apparaît importante pour juger la réduction du temps de travail. Les accords Aubry comprennent tous un chapitre relatif au salaire et la variable

[22] D'où un surcroît de travail notable pour les conseillers et responsables de gestion et des difficulté à prendre les jours RTT pour l'encadrement.
[23] L'entreprise a donc mis en place une " école de conseiller " pour faire face à des problèmes de recrutement et pour aider les jeunes comptables à gagner plus vite en productivité.
[24] Ce retard n'est pas que de forme : il a permis de tester et de choisir la future embauchée entre deux personnes. En effet, une autre secrétaire a également été recrutée en intérim sur le même poste ; installée dans le même bureau, les deux femmes étaient directement en concurrence. Lorsque il a fallu aller travailler en magasin,

“ compensation salariale ” est fondamentale dans les modèles économiques. Ceux-ci montrent couramment que plus la compensation salariale est forte, voire totale, plus les conséquences de la RTT sur l’emploi sont faibles. J. Freyssinet a bien montré les difficultés du débat et de la position de l’évaluateur : “ l’extrême difficulté que l’on rencontre pour mesurer le degré de compensation salariale associée à une réduction du temps de travail apparaît bien dans de nombreuses monographies d’entreprise dont nous disposons. Quelle que soit la formulation retenue *ex ante*, la mesure des résultats *ex post* reste problématique ” (Freyssinet, 1997, p. 50). Sans entrer dans ce débat ni même dans une évaluation économique de la compensation salariale (en s’intéressant à des variables comme la masse salariale par exemple), on peut aborder le thème des rémunérations de deux façons. D’abord, en partant des accords qui tous affirmaient que la RTT serait compensée intégralement ; mais qui tous également prévoyaient un gel ou une modération future sur les deux ou trois années suivantes et certaines clauses relatives aux primes, à l’ancienneté, l’intéressement, etc. Dans la même démarche que celle menée dans l’évaluation de l’emploi, on peut comparer ce qui était prévu en ce qui concerne les *salaires* avec ce qu’il en est, près de deux ans après la mise en œuvre des accords. Dans un second temps, on peut se pencher sur ce que nous ont dit les salariés à propos des *rémunérations*, en s’intéressant à la logique de la rétribution et à l’un des visages de l’individu au travail, celui de “ l’homo oeconomicus ” pour reprendre S. Paugam (*op. cit.,* 2000).

3.1. Réduction du temps de travail et salaires

On peut rappeler ce que les accords prévoyaient, d’autant que les choix salariaux structurent fortement la population des entreprises signataires d’accords Aubry (Doisneau, 2000-b).

Entreprise	Clauses prévues dans les accords	Forme de compensation	Clauses pour les nouveaux embauchés et les temps partiels
Electrique	modération pendant deux ans : + 0,5% en 98 et 99 et versement d’une prime exceptionnelle de 1% du salaire (minimum 1000 F) ces deux années.	Indemnité compensatrice	35 heures payées 35 mais revalorisation de 1% en 98 et 1% en 99. Temps partiels augmentés
Bus	Modération en 98 et 99 : +0,8% en 98 et 99 Modification de primes : - dotation d’habillement distribuée tous les 18 mois et plus tous les ans ; - prime de non accident intégrée au salaire en deux temps (98 puis 99) ; - harmonisation entre les sites (au plus bas) des frais de déplacement.	Hausse du taux horaire pour certains seulement car création d’une double grille: coeff. 140A pour les conducteurs à temps plein avant l’accord (paie sur la base de 169h) ; coeff. 140 pour les autres, au taux horaire inchangé (paie sur la base de 151,6h).	Pour les 36 conducteurs qui passent à temps plein : 151,6h payées 151,6. Pour les embauches extérieures, 35 heures payées 35. Conducteurs temps partiels : pas d’augmentation du taux horaire.

l’autre, *“ une vraie secrétaire, pas comme moi, une fille qui s’habille quoi, alors que le magasin c’était sale, il y avait de la poussière ”* a finit par jeter l’éponge et est partie.

Comptes ruraux	Modération pendant 2 ans : -1%. Blocage des points d'ancienneté. Instauration de tickets- restaurants	Hausse du taux horaire	Egalité de traitement. Temps partiels augmentés.
Emballe	Gel pendant 2 ans (98-99) pour les rémunérations supérieures à SMIC+25%. Indexation sur le SMIC pour les autres en 98 et 99. En 97, aucune augmentation.	Indemnité compensatrice	Prime compensatrice : 35 heures payées 35 mais la rémunération mensuelle ne peut être < à 169 fois le SMIC horaire.
Fécule	Gel des augmentations pendant 2 ans (en fait 3 puisque aucune augmentation en 98).	Prime de compensation intégrée progressivement au salaire (hausse du salaire de base et diminution de la prime de compensation par étapes pendant 6 ans).	35 heures payées 35 mais pas d'embauche. Temps partiels ont réduit leur temps de travail de 10%
Négobois	Gel des augmentations en 99 et 2000.	Prime de compensation	Egalité de traitement.

Dans quatre cas, ces clauses n'ont été que partiellement respectées :

· A NEGOBOIS, le gel n'a pu être tenu par le PDG : face aux difficultés de recrutement, voire aux départs de certains salariés, le PDG a du accepter d'augmenter les salaires. Mais cela ne s'est pas fait collectivement. Certains se sont rendus dans le bureau du patron pour obtenir des augmentations, qu'il a fini par céder dans la plupart des cas. Mais, le PDG a également utilisé l'intéressement d'une façon " diversifiée " :

> " [l'intéressement] C'était censé représenter un mois de salaire, ça l'est moins, mais là, je dirais que à la fin, ça c'est sa mentalité très paternaliste et très vieille France [au patron] où il devrait plus faire ça, mais c'est vrai que là, c'est le reflet de : je remercie celui qui a joué le jeu. C'est vrai qu'il devrait pas le faire, mais il a aussi le droit de faire ce qu'il veut avec son... celui qui n'a jamais manqué, celui a joué le jeu, il aura 5000 francs, celui qui aura manqué systématiquement, bon il aura pas 5000 francs, il en aura trois. Tout en respectant des grilles, c'est par service, etc., de toute façon ce n'est pas nous qui le gérons, c'est un cabinet extérieur. Mais bon... Il peut arriver à jongler… *(entretien avec la comptable de NEGOBOIS, salariée mandatée*).

· A FECULE, si la prime de compensation est bien intégrée progressivement dans le salaire, le gel n'a pas été respecté pour quatre ouvriers qui, en passant agents de maîtrise, ont vu augmenter leurs salaires. Le délégué syndical a contesté ces promotions (de fait ces salariés font le même travail) et les a interprétées comme des augmentations déguisées. Malgré une petite crise dans les relations sociales à ce sujet (menace de démission du CE), les choses sont restées en l'état. On peut opposer ce qui s'est passé à FECULE aux promotions qu'ont connu un certain nombre de comptables à COMPTES RURAUX : associées à une redéfinition des tâches et à une augmentation de leurs responsabilités, ces promotions se sont aussi accompagnées de hausses de salaires mais elles ont été jugées légitimes par tous.

· A BUS, la double grille salariale a été aménagée un an à peine après son élaboration, par la signature d'un avenant à l'accord Aubry. Outre une amélioration du lissage des rémunérations pour les TPA, l'avenant prévoit surtout la disparition du coefficient exceptionnel attribué aux conducteurs à temps plein à l'entrée en vigueur de l'accord de RTT (coefficient 140A, cf.

tableau précédent). Les conducteurs nouvellement à temps plein étaient payés 35 heures (ainsi que ceux à temps partiels) tandis que les anciens étaient payés sur une base de 39h. Pour autant, cette disparition du coefficient exceptionnel ne s'est pas accompagnée de la fin de la double grille salariale, bien au contraire. Les deux grilles ont en quelque sorte été collées par cet avenant, la différence entre les deux groupes (ceux payés 35 heures et ceux payés 39h) passant désormais par l'ancienneté dans l'entreprise[25]. Ceux qui ont moins de 10 ans d'ancienneté (en fait les temps partiels et quelques temps pleins) sont payés sur l'ancien taux horaire ; les autres ont vu leur taux horaire augmenter. Cette modification rabat une nouvelle fois la gestion de l'emploi mais aussi des rémunérations sur l'ancienneté, l'un des critères déterminants pour évaluer le travail dans cette entreprise (rappelons que depuis les années 80 toute embauche de conducteur se fait à temps partiel et ce n'est qu'au bout de plusieurs années que ce dernier peut passer temps plein).

· Enfin, à ELECTRIQUE, où les nouveaux embauchés sont également payés sur un taux horaire inchangé, le rattrapage prévu pour ces salariés a été plus rapide que ce qu'il était envisagé au départ, à cause de la seconde loi Aubry (garantie de rémunération pour le SMIC). Le DRH estime qu'il doit faire face aujourd'hui à une inflation des salaires à l'embauche. Les syndicats revendiquent par ailleurs un rattrapage vis-à-vis de la modération salariale mise en place en 1998-1999. Malgré une certaine *" effervescence - quelques mouvements de grève, une heure par ci par la - ",* le DRH n'est pas inquiet de la sortie de la modération salariale.

Les clauses relatives aux salaires ont donc subi quelques aménagements mais n'ont pas été modifiées en profondeur ou remises en cause ouvertement. A ces quelques éléments, se sont ajoutées des adaptations progressives, comme l'intégration de l'indemnité compensatrice dans le salaire de base ou la revalorisation des salaires d'embauche comme à EMBALLE : désormais, les nouveaux embauchés sont payés sur une base de 35 heures hebdomadaires mais leur rémunération mensuelle ne pourra être inférieure à 7100 F (avenant du 23 novembre 2000). Toute une activité conventionnelle se développe autour des 35 heures et concerne, entre autres, les rémunérations, mais nous reviendrons sur ce point plus tard. Si ces clauses ont été diversement suivies dans les entreprises étudiées, la question de la sortie de la

[25] Lorsque j'ai explicité ainsi les changements occasionnés par cet avenant aux délégués CFDT, ceux-ci m'ont expliqué *" qu'il ne fallait pas raisonner ainsi. On est tous payés à 35 heures maintenant, sur une base de 151,6h par mois. Simplement, certains ont une augmentation du taux horaire, et d'autres non. C'est pas pareil, c'est une autre façon de présenter les choses et de raisonner. Il faut changer cette idée qui est encore dans les têtes que certains sont payés 35 heures et d'autres 39 heures ".* Malgré leur insistance, je n'ai pas bien compris la différence…

modération salariale reste posée : comment se traduiront les revendications, fréquentes, d'un rattrapage des salaires ?

3.2. Réduction du temps de travail et rémunérations

L'évolution des salaires et celle des rémunérations doivent être distinguées. D'après les réponses au questionnaire envoyé aux salariés, une grande majorité de salariés (autour des trois-quart) indique qu'elles n'ont pas évoluées. Il y aurait donc, pour une majorité, comme l'avance L. Doisneau (2000-b) à partir d'une étude statistique, un maintien des rémunérations et pas seulement des salaires. Mais un examen par entreprise montre des différences qui singularisent surtout la féculerie en ce qui concerne la baisse des rémunérations : 57% des répondants y affirment qu'elles ont baissé (25% à BUS, et moins de 10% dans les autres entreprises). Au contraire, BUS présente un taux de salariés qui déclarent une augmentation supérieure aux autres (24% parmi les salariés qui ont répondu). Ces augmentations concernent des temps partiels passés à temps plein (36 conducteurs sont passés à temps plein grâce à l'accord RTT), mais aussi les agents de maîtrise qui ont connu une application particulière de l'accord. La première année, ils n'ont que 12 jours RTT et non 24, mais la différence est compensée sous forme de primes, le nombre de jours RTT devant augmenter au fur et à mesure du temps (il " semble " – personne ne dispose d'un accord écrit - que leurs rémunérations ne baisseront pas).

Dans l'ensemble les salariés ayant une formation et une certaine qualification (agents de maîtrise, techniciens, comptables, cadres) déclarent plus que les autres avoir connu des augmentations de leurs rémunérations[26]. Au contraire, les salariés qui déclarent une baisse de rémunérations sont plus souvent des ouvriers qualifiés.

Ces baisses de rémunérations s'expliquent en partie par la fin des heures supplémentaires, une pratique qui concerne principalement les catégories ouvrières. De fait, les 35 heures se sont traduites dans la plupart des entreprises de l'échantillon par un changement des pratiques à l'égard des heures supplémentaires, à l'image des estimations statistiques plus générales pour qui " la mise en place de la réduction du temps de travail diminue le recours aux heures supplémentaires par rapport à ce qui était pratiqué avant " (Ulrich, 2001). Les heures

[26] Le non repérage des temps partiels dans le questionnaire est ici dommageable, dans la mesure où, lorsqu'ils sont revenus à temps plein ou ont maintenu leur temps de travail, ils ont pu connaître des hausses de rémunérations. C'est pourquoi, nous n'analysons pas plus en détail les résultats du questionnaire sur ce thème.

supplémentaires ont en réalité pratiquement disparues pour plusieurs raisons : soit la direction a accentué avec les 35 heures une politique déjà existante qui vise à les réduire au maximum (COMPTES RURAUX, BUS)[27] ; soit les 35 heures s'accompagnant d'une baisse d'activité forte ont bouleversé leur existence institutionnalisée depuis de longues années (FECULE) ; soit, enfin, les changements dans la façon de mesurer le temps de travail (annualisation, modulation) les ont fait disparaître en pratique (EMBALLE). Or, l'impact de la quasi-suppression des heures supplémentaires sur les rémunérations a pu être très important, bien que les salaires aient été maintenus. Ainsi, à FECULE, 68% des salariés qui ont répondu au questionnaire déclarent effectuer moins d'heures supplémentaires depuis l'accord. Sur les quatre salariés rencontrés dans cette entreprise, trois d'entre eux, postés (en 2 X 8 ou en 5 X 8) ont témoigné d'une baisse drastique des heures supplémentaires, résultant de la fin de l'activité de l'amidonnerie et de l'installation d'une cinquième équipe pendant la campagne de fécule (d'où moins de jours travaillés, notamment les dimanches, fériés, nuit, etc. qui étaient compensés par diverses primes). La baisse des rémunérations est alors importante, entre 2000 et 3000 francs chaque mois, ce qui génère des difficultés financières (crédit à rembourser, baisse brutale du niveau de vie) et incite au travail au noir ou la femme d'un de ces salariés, inactive jusqu'aux 35 heures, à chercher du travail. A EMBALLE, la modulation a quasiment fait disparaître les heures supplémentaires, ce qui dans un contexte de salaires au niveau du SMIC, génère des difficultés importantes pour les salariées : *" Moi je vous dis, pour moi ça baigne, mais quand même, c'est la misère autour "* a insisté notamment une salariée de cette entreprise[28] :

> " Ces filles là elles vivent avec 5400 francs. Et avant quand elles faisaient des heures, c'est ce qu'elles me disaient, on pouvait avoir un pépin sur notre bagnole ou même acheter une petite voiture d'occasion et se mettre une traite de 6 ou 700 balles, on savait que de toute façon en faisant nos heures, même si on s'en faisait payer la moitié on assurait nos dépenses. Mais maintenant c'est fini " (*entretien n°333 avec une ouvrière de EMBALLE site de Mourtinac*).

Plusieurs salariées nous ont ainsi expliqué qu'elles ne partaient plus en vacances depuis les 35 heures. Pour les nouveaux embauchés anciennement intérimaires, la chute des rémunérations

[27] L'adoption de dispositifs comme la modulation (COMPTES RURAUX) ou la modification des règles d'imputation des repos d'amplitude (BUS), concomitants aux 35 heures, a permis cette suppression pratique d'heures supplémentaires déjà peu nombreuses.

[28] Mariée à un cadre, cette salariée (45 ans) ne re-travaille que depuis 4 ans et envisage de s'arrêter dans trois ans : " cette situation particulière [elle travaille temporairement pour maintenir son niveau de vie plus que pour gagner sa vie], ainsi que la différence de statut social qu'elle éprouve vis à vis de ses collègues jouent un rôle important dans son positionnement par rapport à l'entreprise et la façon dont elle a vécu le passage aux 35 heures. Son discours est donc en permanence double : d'un côté sa situation, dont elle est globalement satisfaite, de l'autre la situation des autres (" les nanas "), dont elle se fait porte-parole, et qu'elle estime très mauvaise " (commentaire de l'entretien par Livia Velpry).

a pu être encore plus brutale (2500 F par mois, voire plus), la fin des heures supplémentaires s'ajoutant à la disparition des primes de précarité, comme dans le cas de cette ouvrière :

> **" Q : Pourquoi, avant comment ça se passait, avant les trente cinq heures ?**
> R : Ben, avant les trente cinq heures, on avait les heures supplémentaires.
> **Q : Systématiquement ?**
> R : Non, si on faisait trop d'heures supplémentaires, on pouvait récupérer. Par exemple, si on travaillait le samedi, on pouvait avoir son lundi ou le jour qu'on voulait dans la semaine, pour certaines, évidemment, pas pour toutes. Mais, c'est vrai avant on faisait beaucoup. Parce que avant, quand j'étais intérimaire, parce que là, il n'y a pas de mystère, on est payé au SMIC. Donc on se fait un salaire de cinq mille, cinq mille cinq cents environ. Quand j'étais intérimaire, c'est vrai qu'il y avait pas les congés payés de compris, mais j'ai vu des salaires, parce que je travaillais le mois complet, avoir des salaires de neuf mille francs " (*entretien n°359 avec une ouvrière de EMBALLE).*

La RTT a également pu faire diminuer les rémunérations par la disparition de primes qui compensaient la pénibilité de certaines périodes travaillées, qui ne le sont plus depuis la RTT (ou qui deviennent des « coupures », entre deux périodes travaillées). C'est le cas à FECULE et à BUS, avec la fin de dimanches ou jours fériés autrefois travaillés ou celle des prises de service ou de temps de conduite très tôt ou le midi (prime de petit déjeuner, de casse-croûte). Cela peut provoquer en partie un rejet de l'accord comme chez ce conducteur de BUS :

> " En plus promesse de non perte de salaire, alors qu'on a perdu, pas en salaire, mais on a perdu en primes. Les repas, pour les chefs, ça c'est pas dans le salaire, c'est un plus ça les repas. Mais je suis désolé quand vous avez trois cents, voire six cents francs de primes par mois et que d'un seul coup vous ne les avez plus, ça parait quand même, on s'y fait à avoir ça sur son salaire. Et les 35 heures voilà, ça nous a tout foutu en l'air à ce sujet là.
> **Q : Et pourquoi ça vous a foutu en l'air les primes ?**
> R : Parce qu'ils nous on enlevé du temps pour les 35 heures, mais ils se sont arrangés pour nous sucrer le repas en même temps, c'est-à-dire qu'ils nous ont enlevé le temps le midi, ce qui fait que je termine mon service à 12h45, je reprends à 14h10, la coupure je l'ai chez moi, je suis d'accord parce que j'habite en ville, mais les gars qui sont à M., ils sont au dépôt à manger là-bas. Ce qui fait que c'est pas normal qu'on leur paye pas leur repas.
> **Q : On leur paye plus ?**
> R : Et oui voilà. On leur paye plus parce qu'ils ne travaillent pas… pendant l'heure du repas. On s'est arrangé pour leur faire une coupure pendant le repas. Ils ont voulu nous enlever un peu de temps pour pas qu'on fasse plus, et voilà il se sont arrangés pour nous enlever ça quand ça les arrangeaient " (*entretien n°421 avec un conducteur à BUS).*

Certains salariés prennent également en compte l'avenir pour expliquer qu'ils *" se payent la réduction du temps de travail, en fin de compte "*, comme ce responsable à COMPTES RURAUX qui interprète ainsi la modération salariale et le blocage de l'ancienneté :

> " Pendant deux ans, il y a le blocage du point, on a transformé une année, juste avant le RTT, une augmentation de la valeur du point, on l'a transformé en une prime ! (…) Bon ça a été compensé, tout le monde a eu une prime de 900 ou 1000 francs qui compensait l'augmentation du coût de la vie, mais l'année d'après, on avait plus cette prime et on était toujours sur l'ancienne valorisation horaire, donc tous les ans celle-ci elle nous manque. Bon, on a le blocage de la valeur du point, on a les points d'ancienneté, ce qui veut dire que je prends un exemple que je connais bien, le mien, j'ai 20 points bloqués quelque part... si demain j'ai eu une promotion, j'aurais une promotion de 20 points c'est clair. Mais qui coûtera rien à la boîte, puisque c'est déjà des choses que j'ai. Donc... ça, ça va représenter autour de 10%…
> **Q: Ca représente à peu près 10% vous pensez ?**
> R: Globalement, je pense que la baisse réelle des salaires, écoutez… (il fait le calcul), non ça représente 6,15% en fait " *(entretien n°319 avec un responsable de bureau à COMPTES RURAUX).*

De fait, l'interprétation de notre question relative aux rémunérations est à prendre avec précaution : les salariés n'ont pas forcément compris tous de la même manière la notion de " rémunérations (tout compris) " et celle-ci peut être difficile à évaluer. Ainsi, ce cadre a-t-il indiqué sur son questionnaire que sa rémunération avait baissé, car il effectue un calcul inter temporel. Lorsque le salaire est lissé sur l'année et que les éventuelles heures supplémentaires ne sont comptées qu'en fin d'année (annualisation, modulations), les salariés peuvent également avoir du mal à évaluer l'évolution de leurs " rémunérations tout compris ". Ainsi à EMBALLE, 33% des répondants ont répondu qu'ils faisaient moins d'heures supplémentaires depuis l'accord, mais seuls 3% ont indiqué que leurs rémunérations avaient baissées. Bref, cette question permet de remarquer que pour les trois quart des salariés qui ont répondu au questionnaire, leur sentiment (ou leur opinion) est que leurs rémunérations n'ont pas évolué, à la baisse ou à la hausse, depuis l'accord RTT. Mais nous n'approchons alors que très indirectement l'évolution réelle des rémunérations. Et cette stagnation (ou maintien selon le point de vue) peut également être investie de sens très différents : elle peut aussi bien être ressentie comme très favorable, par exemple lorsque les salaires ne sont jamais augmentés (comme à FECULE pour un agent de maîtrise qui n'a jamais été augmenté depuis son entrée dans l'entreprise en 1984, ou à EMBALLE où elles suivent l'évolution du SMIC), que comme une conséquence négative de la RTT (lorsque la RTT bloque une évolution salariale, voire le sens d'une promotion comme pour le responsable comptable dont les propos sont évoqués ci-dessus).

La variété des significations exprimées à propos de l'évolution des rémunérations est donc à souligner. C'est en quelque sorte la figure de " l'homo oeconomicus au travail ou la logique de rétribution " évoquée par S. Paugam (*op. cit.,* pp. 49-53) qui entre ici en ligne de compte. Cet auteur montre très clairement un important effet entreprise dans la satisfaction que les salariés déclarent à ce sujet : " L'insatisfaction dans le domaine du salaire ou de la perspective de promotion est donc, en grande partie, conditionnée par l'environnement de l'entreprise et des rapports de force qui s'y développent " (p. 53). Les différences entre BUS et EMBALLE à propos des rémunérations sont ainsi pour une part à relier aux différences de syndicalisation dans ces deux entreprises.

Au-delà des résultats statistiques, les entretiens et la connaissance du contexte propre à chaque entreprise permettent en tout cas de relativiser fortement une conclusion que nous semblions pourtant confirmer dans un premier temps : celle du maintien des rémunérations dont témoignerait l'analyse des conventions Aubry de 1998 à 2000 (Doisneau, 2000-b). Dans notre échantillon au moins, plus qu'un maintien des rémunérations, on peut affirmer

seulement un maintien des salaires à la suite des accords de réduction du temps de travail, et, parmi une grande diversité des impacts de la RTT sur les rémunérations, sur un accroissement des différences selon les entreprises et les catégories socioprofessionnelles.

4. L'effectivité de la diminution du temps de travail : des opinions des salariés aux difficultés de l'évaluation

Dernière et principale cible " directe " de la politique de réduction du temps de travail, l'évolution du temps de travail lui-même. Si nous relativisons les effets emploi et la compensation des rémunérations, en va-t-il de même pour la réduction *effective* de la durée du travail prévue dans les accords Aubry I ? En effet, contrairement aux accords signés dans le cadre de la seconde loi Aubry, la réduction du temps de travail devait être d'au moins 10% en étant effectuée à mode de calcul constant, la définition du temps de travail effectif ne pouvant être modifiée (Bloch-London, 2000). Même si cela n'était pas toujours le cas selon les entreprises (ainsi à COMPTES RURAUX où les salariés bénéficient de 19 jours RTT et non 24 grâce à un artifice accepté par la DDTE) et les catégories de salariés (notamment les cadres, exclus ou connaissant des modalités particulières rarement équivalentes à une baisse de 10% dans la plupart des cas), des engagements avaient été pris dans les accords. Qu'en est-il selon les salariés ? Peut-on tirer d'autre part une évaluation objective de la diminution de la durée du travail ?

4.1. Tout le monde n'a pas réduit son temps de travail…

Si la question que nous avions posé dans le questionnaire est en grande partie inexploitable en raison de l'absence de repérage des salariés à temps partiel, nous avons été surpris par le nombre de personnes indiquant que leur durée du travail avait été réduit moins que prévue ou pas du tout (un salarié sur quatre). Lorsque nous prenons en compte la cinquantaine d'entretiens menés, cette proportion est aussi importante, plus d'une dizaine de salariés estimant qu'ils n'avaient pas réduit leur temps de travail autant que le prévoyait l'accord Aubry. Pourquoi et qui sont ces salariés ?

Certains salariés n'ont ainsi connu strictement aucun changement sans pour autant qu'ils s'en offusquent. Un entretien mené avec un agent de maîtrise de FECULE s'avère assez éclairant de ces cas où l'accord semble n'avoir aucun sens :

> **" Q : Qu'est ce que ça a changé pour vous les 35 heures ?**
> R: Et bien pour moi, sincèrement, pas grand chose. Pas grand chose dans la mesure où je suis déjà forfaitisé. Donc, étant forfaitisé j'ai un quota d'heures à effectuer et tout le reste d'heures dites supplémentaires qu'on peut faire qui sont au-delà de ce quota, je dirais, c'est enregistré, mais bien souvent, ce n'est pas compté.

Q: D'accord, les heures supp. sont enregistrées, mais pas payées en fait ?
R: Si, elles le sont, mais c'est au quota de 90h, donc bien souvent, dans une année j'arrive à faire 130h supplémentaires. A partir du moment où vous recevez, je dirais pas des clients, mais des commerciaux, c'est facile de déborder. (…) En général je suis le dernier de l'usine, sur le site. (silence). Donc à la limite, je n'arrive pas à gérer, cela m'est difficile de gérer les 35 heures de moyenne dans l'année.
Q: Donc c'est un forfait qui prévoit...
R: Au départ, c'était 39h, donc il n'a pas évolué, enfin il n'a pas évolué, il n'a pas été modifié si vous préférez, je fais 35 heures... théoriques. Ca a été modifié en disant : bon maintenant vous faites 35 heures et puis...
Q: En fait ça ne change rien quoi
R: Pour moi ça n'a rien changé. Quand je dois prendre des heures, je prends des heures, je prends des RTT et puis c'est tout... " (*entretien n°22 avec un agent de maîtrise de FECULE).*

Dans la suite de l'entretien, nous avons cherché à évaluer des changements, mais seule l'intitulé des heures qu'il doit prendre " quand il en a besoin " a été institutionnalisé (il prend des RTT au lieu de « récupérer »). Les pratiques sont les mêmes et ce salarié n'a aucunement diminué son temps de travail… sans que cela le dérange[29]. Dans la plupart des entretiens, cette référence au forfait (ou au fait que " quand on est cadre on ne compte pas son temps "), effectuée par des agents de maîtrise ou des cadres, permet de justifier une absence de réduction du temps de travail, ou le fait qu'elle est manifestement moindre que celle des autres. Un salarié, appelé à devenir cadre prochainement au moment de l'entretien, a ainsi changé d'avis entre l'envoi du questionnaire et l'entretien. Il revendique des pratiques qu'il aurait probablement dénoncées quelque mois avant mais qui l'assimilent par avance au groupe des cadres :

" Q: Sinon, dans votre questionnaire, vous aviez indiqué avoir une réduction uniquement avec les jours de congés, et que vous n'aviez pas la réduction hebdomadaire, c'est à dire que vous ne travailliez pas 37h. C'est toujours le cas ou pas ?
R: Alors là, il y a la naïveté, il y a la théorie et la pratique. Officiellement, effectivement, je suis dans la catégorie des gens qui sont passés de 39h à 37h, avec cette compensation, le delta des 37 – 35, par 12 jours de congés. Euh... il est effectif aussi que nous rendons compte à la DRH de notre temps effectivement travaillé. Bon.
Q: Il est pas de 37h?
R: Tout dépend ce que l'on... ce que l'on renseigne, c'est tout (*entretien n°33 avec un technicien de ELECTRIQUE) ".*

De fait, respecter des horaires ne représente rien pour certains salariés, comme pour ce cadre d'ELECTRIQUE, sans pour autant que la revendication d'une diminution du temps de travail soit oublié :

" Moi, ça fait un bon bout de temps que je suis cadre, enfin, cadre ou pas cadre, peu importe mais que j'ai une fonction, je vous dit j'ai fait une vingtaine d'années dans le secteur achats, un secteur qui demande de la disponibilité, exactement comme les commerciaux. Ca demande une disponibilité, c'est des déplacements, c'est des avions qui n'arrivent jamais à l'heure, c'est du temps, c'est énormément de temps passé dans les transports, en France et à l'étranger parce qu'il se trouve que nous, on a un rayon d'action mondial. Comment voulez-vous parler de 35 heures ? De 35 heures, de 40 heures ou autres… J'ai fait pendant des années 60 heures, certainement, mais je ne sais même pas si j'ai fait 60 heures, je sais que j'ai fait de l'avion… Mais c'est le statut, c'est lié au travail. Par contre, ce que j'ai toujours revendiqué,

[29] Ce salarié habite à 50m de l'usine et connaît également officiellement une astreinte d'une semaine toutes les 7 semaines, compensée par 5 jours de repos par an. En réalité, il est disponible 24h/24 en cas d'incident, sauf pendant ces congés.

revendiqué entre guillemets, c'est d'avoir des congés compensatoires. C'est-à-dire qu'il y a un coup de bourre à donner, on le donne parce que c'est lié à ça mais si on peut dégager une journée, que cette journée, elle soit prise en compensation. Donc ça va tout à fait dans le sens : les 35 heures ne changent rien en ce qui concerne mon activité mais elles m'apportent un peu ce congé compensatoire que j'ai, je répète entre guillemets, revendiqué pendant toute ma carrière. (...) C'est pour ça que là, j'ai bien apprécié cette formule, sachant qu'après on fait les heures qu'on a à faire, mais ça, c'est lié au statut. " (*entretien n°34 avec un cadre de ELECTRIQUE).*

Dans la petite entreprise de négoce de bois, la comptable, qui est pourtant la salariée mandatée, exprime elle une absence totale de signification de la RTT comme le montre cet extrait :

" Q: Et vous, vous les prenez vos 35 heures ? Vous y arrivez ?
R: Moi ? Mais moi c'est autre chose...
Q: Vous, c'était par jour je crois ?
R: Oui, moi c'était bâtard. J'ai ma période... là je m'y tiens à peu près, mais ça va être deux trois mois dans l'année. Mais moi, j'estime que j'ai un salaire, un travail... et je suis censé le faire, j'ai pas à regarder les heures que je fais, c'est pas mon problème. Mais c'est une mentalité que l'on ne trouve plus dans, je ne sais pas, 10% de la société quoi.(…)
Q: Vous me disiez que vous réussissiez un peu à gagner du temps avec l'informatique...
R: Oui, oui, en ce moment je vous dis c'est bien, bon en plus j'ai changé mes horaires puisque j'ai mis mon fils à L., par contre c'est ça les avantages, avant je commençais à 9h maintenant je veux commencer à 8h, je commence à 8h. C'est un accord moral avec un patron dans une petite entreprise, cela n'a rien à voir avec les grosses structures... j'ai eu un très bel intéressement, bon voilà, j'en ai vachement plus que les autres mais bon c'est parce que j'ai fait le boulot, j'ai ça. Demain je joue à l'idiote en disant, non j'ai fait mes 35 heures, je finis ma journée, bon j'aurais pas d'intéressement, et ce sera justifié. Dans une petite entreprise, il faut donner et on reçoit. Enfin, on donne et on reçoit après, mais c'est même pas forcément sûr quoi. (…)
Q: Est-ce que quand même vous en prenez plus qu'avant des jours ?
R: Et bien, j'ai pas besoin, j'ai pas eu besoin, et puis si je le prends, je vais pas faire mon boulot, tiens vous voulez que je vous dise, éteignez l'enregistrement ! (rires)
Elle explique alors qu'elle a pris ses quinze derniers jours de congés à mi-temps. C'est à dire qu'elle allait travailler le matin et l'après-midi était en congé (mais officiellement elle a pris 15 jours de congés). En effet, elle ne souhaitait pas en revenant de congé trouver un gros " tas " de travail, et en faisant ainsi, elle n'a pas eu de surcharge après ses " congés ".
Donc c'est ça la vie d'un entreprise, ça ne se monnaye pas avec des lois, avec des trucs… " (*entretien n°322 avec la comptable de NEGOBOIS).*

Travailler longtemps est en effet traditionnellement une norme intériorisée et un attribut distinctif du groupe cadre qui peut expliquer l'attitude paradoxale de nombreux salariés de cette catégorie vis-à-vis de la RTT[30]. Pour autant, la mobilisation des cadres sur ce sujet, remarquée au niveau national (cf. les prises de position de la CGC), s'est bien traduite dans une des entreprises de l'échantillon : à ELECTRIQUE, une section CGC s'est montée à l'occasion des négociations sur la réduction du temps de travail en 1998 et a fait une percée remarquée aux élections professionnelles dans l'entreprise… sans pour autant empêcher l'adoption d'une mesure du temps de travail en jours pour les cadres à la suite de la seconde loi Aubry (cf. *infra*).

Pour un certain nombre de salariés, la RTT ne veut donc rien dire. Chez d'autres, elle représente plutôt un " problème ". Lorsque aucune possibilité n'est donnée pour réduire

effectivement son temps de travail, cette appréhension problématique est parfois regrettée, comme pour cet ouvrier du service expédition de FECULE qui débute ainsi l'entretien, confondant - et il est loin d'être le seul - RTT et modulation :

> **" Q : Alors, qu'est ce que ça a changé pour vous les 35 heures ?**
> R : Bah ce qui était dur au départ, c'était de trouver une modulation pour pouvoir....(hésitations), pour pouvoir continuer à faire le même tour de travail, parce que le problème, c'est que nous on est au magasin, on est en livraison, et ça ouvre le matin de bonne heure et ça ferme le soir tard, donc nous c'était pas évident. Pas du tout évident" (*entretien n°1 avec un ouvrier de FECULE).*

L'obligation d'effectuer son travail entre alors en contradiction avec le fait de diminuer son temps de travail, ce qui peut générer des insatisfactions fortes comme pour ce technicien de ELECTRIQUE :

> " Alors... bon effectivement, les 35 heures ont amené la possibilité de prendre un certain nombre d'heures ou de jours de congés supplémentaires, ça c'est très positif. Seulement, la charge de travail n'a pas diminuée. Elle a plutôt augmenté. (…) Donc j'ai accumulé un certain retard dans mon activité. (…) Il faut être beaucoup plus productif et efficace donc il faut mieux s'organiser, mais malgré ça, on repart le soir en se disant qu'on a pas fait tout ce qu'on avait à faire " (*entretien n°41 avec un animateur qualité de ELECTRIQUE).*

C'est ici la question de la charge de travail que l'on aborde incidemment et que nous développerons ultérieurement. Mais la signification d'une moindre RTT ou de son absence est alors bien différente. Au-delà des différences d'appréciations subjectives et de sens que prennent les 35 heures selon les salariés, on peut souligner maintenant combien l'évaluation objective de la réduction de la durée du travail est difficile.

4.2. Les difficultés de l'évaluation : le cas de Compte ruraux

Si à EMBALLE, les règles adoptées dans les accords pour réduire la durée du travail ne semblent pas partout appliquées (selon les sites, les salariés), ce qui pourrait expliquer en partie une sur-représentation des salariés de ces entreprises déclarant une moindre réduction de la durée du travail[31], nous nous centrerons ici sur COMPTES RURAUX, dans la mesure où, au contraire, l'accord semble parfaitement appliqué dans le cadre qui a été négocié.

En effet, plusieurs éléments se conjuguent dans cette entreprise, pourtant modèle en ce qui concerne la RTT (tous les jours RTT sont pris et la hiérarchie y veille), pour nuancer fortement le fait qu'il y ait eu une baisse de la durée du travail de 10%[32]. Tout d'abord, on peut revenir à la mesure du temps de travail dans cette entreprise : annualisé depuis longtemps, il repose sur un nombre de dossiers à gérer (un " portefeuille ") et la distinction

---

[30] Cf. le travail de V. Pinto (2000) sur l'attitude des cadres face à la réduction du temps de travail et les travaux de P. Bouffartigues et J. Bouteiller (1999, 2000-a).

[31] L'entreprise BUS est aussi dans ce cas, mais l'importance des temps partiels joue ici manifestement sur ces résultats.

[32] Rappelons déjà que 19 jours de repos supplémentaires ont été accordés et non 24 comme une diminution de 10% à mode de calcul constant aurait du le prévoir.

entre des heures productives (c'est à dire facturées aux clients) et des heures " improductives ".

> " Or la réduction du temps de travail s'est faite uniquement sur ces heures productives. Ce qui veut dire que dès qu'on est passé à 35 heures il fallait pratiquement gagner la différence, tout ce qui est formation / déplacements, c'est resté pratiquement les mêmes, information / documentation, tout ce travail est resté le même. On a toujours le même besoin, ce n'est pas parce qu'on a moins de dossiers qu'on a moins besoin de formation... " (*entretien n°319 avec un cadre responsable de bureau*).

Des gains de productivité étaient ainsi prévus et évalués dès la rédaction de l'accord à 4%. Or ces gains de productivité se réalisent en partie par un allongement des journées de travail qui compensent la prise des jours RTT : traditionnellement, les comptables travaillent plus longtemps entre février et avril pour faire face à la période de clôture fiscale. Mais les 35 heures ont modifié cette saisonnalité dans le sens d'un allongement plus fréquent des journées de travail :

> **"** Dans l'ensemble, les 35 heures ont eu pour effet d'allonger les journées, y compris dans le reste de l'année. *(silence)* Avant nous avions une période fiscale qui s'étalait vraiment, était plus ciblée à partir de décembre, puisque nous c'est fin avril la fin de la saison si on veut, avec le dépôt de tous les dossiers à l'administration, et donc cette période, on sent que avec les 35 heures, plus ça va, plus elle démarre tôt. Dès le 15 - 20 septembre, les gens terminent à six heures et demi – sept heures moins le quart. *(...)* Et aujourd'hui on a l'impression que la productivité elle se fait surtout par l'allongement du temps de travail sans qu'il soit enregistré dans les Cras [système d'enregistrement des temps travaillés] *".(entretien n°319)*

Plus qu'une réduction de la durée du travail, c'est finalement <u>en partie</u> une nouvelle répartition des temps travaillés qui s'est opérée :

> **" Q : D'accord, les 35 heures ont pas provoqué une meilleure organisation des gens - on fait le même travail en moins de temps - c'est plutôt qu'on allonge les journées de travail sans le dire ?** [33]
> R : Le but c'était effectivement de faire le même travail en moins de temps. Euh... on a essayé.. (…)
> **Q: Donc finalement la RTT, j'ai quand même l'impression pour cette entreprise, c'est un peu une répartition différente du temps de travail...**
> R: ... oui...
> **Q: ...plutôt qu'une réelle diminution du temps de travail ?**
> R: Non. Non, non. Parce qu'on a quand même eu une diminution du temps de travail, même si tous les jours, j'allais dire, on fait peut-être un quart d'heure ou une demi-heure de plus qu'avant, tous les 15 jours on a quand même un vendredi. Donc globalement, on a une baisse. On n'a pas une baisse de 10%, je suis d'accord (…) ". (*entretien n°319)*

C'est donc bien la question de l'amplitude de la baisse du temps de travail qui est abordée ici. Dans le cas de COMPTES RURAUX, la réduction est bien moindre que celle affichée, même si elle existe[34]. Pour approfondir cette question, c'est donc aux pratiques à l'égard des congés qu'il faut s'intéresser. En effet, comme dans tous les cas où la RTT s'opère par jours de repos, il faut se demander ce qui se passe du côté des congés pour évaluer la baisse réelle du temps

[33] C'est à dire sans le déclarer puisque le système d'enregistrement des temps (les Cras) est uniquement déclaratif, comme le confirme ce même cadre : ***" Q : Avec, on contrôle la productivité, on contrôle pas le temps réellement passé finalement ?*** *Exact. C'est exact. Cela c'est clair, ce temps permet de contrôler la productivité de l'agent, mais pas le temps réellement passé, à la rigueur le temps réellement passé on s'en fout. Tout le monde s'en fout. " (n°319)*

[34] Dans le cas de ce cadre, il le remarque également en disant qu'il travaille beaucoup moins souvent le samedi et qu'en 2000 par exemple, il n'a pas travaillé le 1er mai - ce qui ne lui était pas arrivé depuis bien longtemps.

de travail, et c'est d'autant plus vrai à COMPTES RURAUX que les salariés avaient dû apurer beaucoup de congés en retard accumulés pendant des années avant le passage aux 35 heures.

> **" Q: Donc là les RTT... il n'y en a pas qui ont été perdus ?**
> R: Non. Par contre, je ne sais pas... mais ça peut être une cause d'un nouveau report de congés. Normalement ce n'est pas le cas parce qu'on a pas le droit de reporter des RTT pour faire une semaine de congés. (…) Rien ne justifie le report, s'il y a report, c'est qu'il y a une charge de travail trop importante, il faut aller en discuter avec le responsable...
> **Q: Et les gens viennent en discuter ou pas ?**
> R: Non. Non parce qu'ils ont toujours peur que derrière, s'ils n'arrivent pas à prendre leurs congés c'est qu'ils ne sont pas productifs, s'ils ne sont pas productifs... c'est qu'ils ont une mauvaise production, ils ont peur que derrière ça nuise quelque part à leur avancement... ".[35] (*le même cadre)*

Cette analyse de la situation à COMPTES RURAUX montre la difficulté d'évaluer l'amplitude réelle de la diminution du temps de travail.

On peut encore compliquer les choses lorsque est pris en compte un dispositif comme le compte épargne-temps qui permet de pluri-annualiser le temps de travail (voir Thoemmes, 2000, pp. 66-71). La diffusion et la généralisation de ce dispositif, dans lequel peuvent être placés des jours RTT, lorsque les salariés ne réussissent pas à les prendre, mais aussi dans des visées plus actives – constitution d'une épargne en temps pour réaliser des projets par exemple -, rend encore plus difficile l'évaluation de la baisse de la durée du travail. Ainsi à ELECTRIQUE, la réduction du temps de travail combine deux modalités : une réduction hebdomadaire à 37 heures et la prise de 12 jours RTT chaque année compensant la différence entre 37 heures et 35 heures (5 de ces jours pouvant être à l'initiative de la direction)[36]. Or un compte épargne-temps a également été négocié deux mois après la mise en application des 35 heures. Celui-ci permet à de nombreux salariés de ne pas perdre dans l'immédiat des heures créditées ou des jours de congés, comme cet agent de maîtrise d'une équipe de maintenance du site de production qui a placé l'équivalent de la moitié de ces jours RTT dans le CET :

> " Moi, j'ai reporté 6 jours de congés à prendre, j'ai été obligé de les mettre sur le compte épargne temps parce que je ne pouvais pas les avoir pris avant la fin du mois de mars, j'avais un reliquat d'heures qui était trop important et je ne suis pas le seul dans ce cas là. (…)
> **Q: C'est des jours que vous n'avez pas réussi à prendre?**

[35] Pour contrer la reconstitution d'un stock de congé non pris trop important qui avait posé problème au moment du passage aux 35 heures, la direction a mis en place un dispositif de suivi des jours RTT et des jours de congés très formalisé, passant par de nombreuses fiches à remplir par les comptables et leur chef de bureau. En pratique, le stock de congé non pris semble recommencer à croître en 99 et 2000 mais assez lentement.

[36] En théorie, les salariés peuvent travailler entre 35 heures et 37 heures ; dans ce dernier cas, ils créditent des heures sur un Compte Temps Annuel (CTA) qui permet de prendre jusqu'à 12 jours RTT. En pratique, certains services sont à 35 heures, d'autres à 37 heures + 12 jours, d'autres enfin laissent le choix aux salariés qui gèrent plus ou moins comme ils veulent (ou peuvent) le crédit d'heures. Ce dernier est également abondé par un système d'horaires variables – dans certains services – qui permet également de créditer des heures (plage d'arrivée et de départ entre 7h et 18h) dans une certaine limite : les salariés ne peuvent normalement pas effectuer plus de 37 heures par semaine.

R : Oui, parce qu'il y en avait beaucoup et parce que la charge de travail était trop importante, ça oblige à mettre de côté, on les prendra quand on aura le temps…
Q: Vous trouvez ça intéressant ce système de compte?
R : Vous savez, par rapport à l'expérience de la vie que j'ai ces dernières années [il est veuf depuis deux ans], je n'ai pas envie d'en garder beaucoup de côté. Je préférerais les avoir pris que de les perdre quelque part. Ca peut être intéressant mais la vie est parfois tellement bizarre, il vaudrait mieux en profiter, je ne pense pas les y laisser très longtemps… En plus, il n'y a pas d'intérêts !
Q: C'est par défaut que vous utilisez ce système?
R : Oui, c'était coincé (…) mais je ne suis pas dans ceux qui en ont le plus, les collègues de R. en ont plus, ils ne sont que deux, et ils ont vraiment des difficultés pour prendre leurs heures " (*entretien n°118 avec un agent de maintenance du site de production à ELECTRIQUE*).

A ELECTRIQUE, un an et demi après l'accord, plus d'un millier de salariés ont ouvert un compte épargne-temps, y versant en moyenne 3 jours...

4.3. L'inégale perception de la RTT : la question de la maîtrise des temps.

Au-delà de ces difficultés à évaluer la réalité de la diminution du temps de travail, nous avons pu noter que, lorsque la RTT s'effectuait par jours, les salariés se rappelaient rarement combien ils en avaient pris exactement pendant l'année écoulée. Dans beaucoup de ces cas, les salariés ne se sont pas préoccupés de l'effectivité d'une baisse de 10% de leur temps de travail : ils ont pu prendre des jours, ils ont eu le sentiment qu'ils travaillaient moins longtemps (même s'ils allongent leurs journées de travail comme la plupart des cadres rencontrés ou les comptables à COMPTES RURAUX), mais ils n'ont pas tenu le compte exact des jours pris, travaillés ou non. A la limite, le fait de ne pas réduire son temps de travail comme le prévoyait l'accord n'est pas fondamental pour ces salariés. Cette remarque vaut pour des salariés satisfaits mais pas seulement : lorsque les raisons du mécontentement ne sont pas liées à l'effectivité ou non de la réduction de la durée travaillée, mais par exemple à la baisse des rémunérations ou au maintien de mauvaises conditions de travail dont on espérait une amélioration comme à BUS, les salariés ne connaissent pas le nombre exact de jours RTT dont ils ont bénéficié.

D'autres, au contraire, se plaignent principalement du non respect des engagements de l'entreprise en termes de réduction effective des durées travaillées. Nous avons déjà cité l'exemple de cet agent de maintenance à ELECTRIQUE, mais d'autres existent à COMPTES RURAUX, BUS ou EMBALLE où les salariés déclarent plus souvent une absence ou une moindre réduction de la durée du travail que dans les autres entreprises. A COMPTES RURAUX, le bilan d'application de l'accord réalisé par les partenaires sociaux un an après la mise en œuvre pointe des difficultés confirmées par les entretiens : la direction remarque ainsi que " nous avons surtout rencontré des problèmes de réalisation et d'organisation du travail dans tous les postes tournant autour des conseillers et responsables de gestion et des chefs de

bureau. (…) Enfin nous rencontrons des problèmes de réalisation pratique des 35 heures pour l'encadrement ".

Dans les deux autres entreprises, les plaintes émanent moins spécifiquement des cadres mais davantage des conducteurs et des ouvriers. Mais elles ne portent pas alors directement sur la durée travaillée mais son organisation et sa répartition dans la semaine, le mois ou l'année. A BUS, les conducteurs connaissent deux types de temps : les temps de conduite proprement dit, et des temps de coupure, passés dans les dépôts entre deux services. Or ceux-ci sont fréquemment de plusieurs heures, d'où des journées de travail d'amplitude qui peuvent atteindre plus de 13h[37]. La RTT n'a pas changé cette organisation des journées de travail (la RTT est donnée en jours entiers), mais certains ont connu une augmentation de leurs amplitudes et de leurs coupures. Plusieurs conducteurs de BUS ont ainsi décrit le sentiment d'une moindre réduction de la durée du travail que celle qu'ils prévoyaient.

> Selon Vincent Point (un conducteur " à la volante "- c'est à dire qui remplace ses collègues et n'a pas de service fixe - d'une cinquantaine d'années, entré il y a presque 30 ans dans l'entreprise), " ça n'a rien changé ", dans le sens où ses conditions de travail ne se sont pas améliorées. Plusieurs changements apparaissent toutefois au cours de l'entretien, notamment le fait que les coupures en dépôt ont augmenté en durée, et qu'il n'arrive pas à prendre l'ensemble de ses repos générés par la RTT. Au moment de l'entretien, il y a beaucoup plus de malades à remplacer, et l'absentéisme a augmenté pour cette raison depuis la mise en place de la RTT dans ce centre. Enfin, M. Point témoigne d'une absence totale de maîtrise des jours RTT : ils lui sont donnés " au jour le jour ", et " il ne peut rien prévoir ". Ces jours sont subis et à la disposition des " aléas de l'exploitation ", ce qui fait que les 35 heures " ça a ouvert une flexibilité au travail plutôt qu'autre chose ". De plus, ces jours de repos sont rarement " regroupés ", or un seul jour de repos entre deux temps de travail ne permet pas de se reposer selon lui. D'autant plus que, comme le souligne monsieur Point, lorsque " vous êtes de repos comme ça et bien on vous donne un service qui finit très tard le soir […] Et quand vous avez été en repos, on vous donne le lendemain un service qui vous fait reprendre tôt, du coup vous ne voyez pas la journée passer ". (*d'après une analyse de Christelle Avril, entretien n°415*).

Le système d'enregistrement des temps et des horaires de travail, très précis dans cette entreprise de transport de voyageurs, indique pourtant qu'objectivement les conducteurs ont connu, dans l'ensemble, une réduction de la durée de leur travail[38]. Ce paradoxe peut s'expliquer de deux manières selon nous : d'une part, les attentes déçues des conducteurs vis-à-vis de la diminution des heures d'amplitude et le fait que bien peu savent de combien de

[37] En 2000, 50% des journées de travail ont eu une amplitude supérieure à 12 heures.

[38] De fait, l'amplitude des journées de travail génère des repos d'amplitude (sorte de repos compensateurs) ; si l'amplitude augmente, les conducteurs ont plus de repos et il ne peut pas y avoir de compensation, sauf à la marge, entre augmentation des amplitudes et diminution du nombre de jours travaillés, comme à COMPTES RURAUX. C'est bien pourquoi les syndicalistes n'ont pas voulu entendre parler d'une réduction qui ne soit pas sous forme de jours. Il y a bien *a priori* réduction des durées et pas nouvelle répartition des temps à BUS.

jours RTT ils ont (ou doivent) bénéficié. D'autre part, pour ceux qui, au contraire, ont connu une diminution des amplitudes (en moyenne le nombre des grandes amplitudes supérieures à 13 heures a quand même diminué depuis les 35 heures), la RTT est compensée, selon eux, par une diminution des repos d'amplitude (les grandes amplitudes étant celles qui généraient le plus de repos). Le sentiment d'un faible changement concernant les amplitudes – lorsqu'on passe d'une journée de travail de 13h30 à 12h30 par exemple – s'accompagne en effet d'une diminution bien plus visible des repos compensateurs donnés en jours. Cette explication se confirme lorsqu'on prend en compte un projet de réorganisations des horaires, engagé par la direction à la demande des syndicats deux ans après l'accord pour réduire les amplitudes… et son abandon dès qu'il a été connu. En effet, ce projet prévoyait une disparition des grandes amplitudes (> 13heures) mais au prix d'une forte augmentation des amplitudes moyennes (entre 11h30 et 12h15). Or,

> " [les conducteurs] ne veulent pas de ces réductions. Passer de 13 heures à 11 heures d'amplitude, les gens le veulent ; mais passer de 12h45 à 12h10, ils en veulent pas, car ça leur fait perdre des RA [repos d'amplitude] et ça ne change rien. Alors on a demandé un moratoire sur le projet " (*le délégué CFDT, mars 2001*).

Ce hiatus entre déclaration d'une moindre réduction et réduction effective des durées du travail est également perceptible à EMBALLE. Là aussi, la mesure du temps de travail et la comptabilisation sur l'année permettent une évaluation assez objective des temps réellement travaillés sur une année. A cet égard, 20,86 heures supplémentaires par salarié ont été effectuées en moyenne en 2000. Soit, sur 47 semaines travaillés, environ 30 minutes supplémentaires par semaine. En moyenne annuelle, à EMBALLE, les salariés ont donc travaillé 35h30 par semaine en 2000. Pourtant près de 40% des salariés de cette entreprise qui ont répondu au questionnaire, et une forte proportion de ceux qui ont été rencontrés, indiquent qu'ils n'ont pas réduit leur temps de travail ou qu'ils l'ont réduit moins que ce que prévoyait l'accord[39]. Ce qui explique ces déclarations, plus encore qu'à BUS, c'est l'instabilité et l'irrégularité du travail, déjà existantes mais notablement renforcées avec l'accord de réduction du temps de travail (qui rappelons-le s'accompagne d'une modulation de type III à EMBALLE). Une salariée a exprimée de façon très synthétique ce paradoxe entre sensation de ne pas réduire son temps de travail (ce qu'elle avait cochée dans le questionnaire) et diminution objective des durées travaillées telle que l'atteste la comptabilisation sur l'année des heures travaillées :

[39] De plus, on ne peut imputer ce taux aux temps partiels qui sont très peu nombreux dans cette entreprise : 2,5% en 99.

> “ en travaillant comme ça, beaucoup, pas beaucoup, en s’arrêtant on ne sait pas quand, on n’a pas l’impression de faire nos 35 heures. Même si on les fait en vrai. Mais on n’a pas l’impression. On est tellement fatiguées. Beaucoup plus fatiguées ” (*une ouvrière de EMBALLE, entretien n°357*).

Un lien en apparence paradoxal s’établit entre les formes de RTT et la qualité de l’évaluation qui peut être faite de la diminution du temps de travail : lorsque la RTT s’opère dans un cadre annualisé, le temps de travail étant estimé par un volume annuel d’heures à effectuer, comme à EMBALLE, FECULE ou BUS, l’évaluation est plus “ objectivable ” que lorsque la RTT s’opère par jours de repos, comme à COMPTES RURAUX ou ELECTRIQUE (bien qu’il soit apparemment plus facile de compter un nombre de jours RTT qu’un volume annuel d’heures). Ce paradoxe peut s’expliquer en partie par la façon dont le temps de travail est mesuré. Dans le premier cas, les salariés badgent et ont de multiples comptes d’heures qui permettent d’objectiver leur temps de travail ; dans le second cas, le système est déclaratif, ou du moins, le type de travail permet moins facilement une objectivation de la mesure, comme à COMPTES RURAUX[40]. Derrière cette contradiction, c’est la question du contrôle et de l’autonomie, c’est à dire de la subordination des salariés que l’on retrouve, assurée par des moyens différents.

Pourtant ce paradoxe se redouble de celui qui s’établit entre les déclarations des salariés et la mesure objective de la diminution des durées travaillées : là où un grand nombre de salariés disent qu’ils n’ont pas ou moins réduit que prévu, c’est là où nous sommes le plus sûr que la diminution des temps travaillés a été la plus effective (cas de EMBALLE notamment). Et là où les salariés déclarent le plus que leur durée du travail a été réduite comme le prévoyait l’accord, c’est là où nous sommes le moins sûr (ou le moins en mesure) de l’établir objectivement. C’est donc ici sur l’inégale perception de la RTT qu’il faut insister. Et repérer ce paradoxe permet d’attirer l’attention sur la nature des temps libérés en terme de localisation, de prévisibilité, de régularité, pour comprendre la diversité des opinions et des réactions à la RTT. On retrouve là aussi la question de la subordination concrète liée aux conditions de travail, de l’autonomie et du contrôle dans le travail pour comprendre que c’est la question du *degré de maîtrise* de son temps de travail (et de non travail) qui est en jeu, beaucoup plus que celle de la diminution de la durée elle-même. On peut ainsi noter que de nombreux salariés ont répondu dans le questionnaire que leur durée du travail n’avait pas du

[40] Pour ELECTRIQUE, les salariés badgent et il devrait être possible d’objectiver de façon assez fiable le temps de travail (en dépit de pratiques, apparemment réservées à certains services, comme celles que nous avons mentionné avec l’exemple du technicien en phase de promotion qui ne déclare pas toutes ces heures). Mais nous n’avons pu nous faire communiquer des éléments sur ce thème par les responsables.

tout été réduite et qu'ils ont pourtant répondu à la question du choix des moments où intervient leur réduction du temps de travail (question n°10). Et parmi ceux qui répondent à ces deux questions en déclarent ne pas avoir connu de RTT, 56% indiquent justement qu'ils n'ont pas le choix des moments libérés (contre 18% dans l'ensemble).

En résumé, on peut dire que c'est la " qualité " des temps libérés plus que leur " quantité ", autrement dit la question de la maîtrise, de la localisation et de la flexibilité des temps de travail, qui explique ces décalages importants entre déclarations et mesures " objectives ". Prendre en compte le point de vue des salariés et s'interroger sur la production des données statistiques permet ici de comprendre un élément fortement discriminant dans l'attitude des salariés vis-à-vis de la réduction du temps de travail, lié à la maîtrise, aux choix, aux modes de relation dans le travail et de gestion du temps plus qu'à la durée elle-même. Nous reviendrons plus tard sur ce point. L'évolution du dialogue social dans les entreprises à la suite des 35 heures, qui est le dernier grand objectif visé par les lois Aubry, peut alors être logiquement abordée. Ces lois, en obligeant les acteurs des entreprises à construire des accords pour passer aux 35 heures, cherchent bien à renouveler le dialogue social – et probablement au delà les relations professionnelles elles-mêmes – en France.

5. RTT et relations professionnelles dans les entreprises

Différentes phases peuvent être distinguées pour étudier les relations professionnelles dans les entreprises qui ont réduit leur temps de travail. D'abord, on peut décrire les périodes de mise en œuvre des accords (A), avant de s'intéresser à la façon dont les acteurs suivent l'application des règles qui ont été négociées et mises en place, pour éventuellement les adapter, par exemple par la signature d'avenants (B). Mais la plupart du temps, ce sont par des arrangements tacites que les règles sont appliquées, adaptées, ou détournées (C). Enfin, on pourra s'interroger sur les conséquences des 35 heures sur les positions syndicales et sur la pérennité de ces moments privilégiés de dialogue social (D).

5.1. Les périodes de mises en œuvre : réorganisations, apprentissages, formalisation et densification des relations

Nous avons déjà noté que les acteurs estiment, au bout d'une année, que " le dossier des 35 heures est derrière eux " ou que " les 35 heures sont mises en place maintenant, c'est en train de passer dans les mœurs ". Mais ils estiment également juste sortir de la période de mise en œuvre à ce moment. C'est en particulier le cas des entreprises qui raisonnent désormais en matière de temps de travail sur l'année entière.

Réorganisations et densification des relations sociales

La mise en place des 35 heures a demandé un gros travail d'organisation et d'explication de la part des hiérarchies, qui a densifié notablement les échanges et les relations sociales au sein des entreprises passées aux 35 heures. Nous retrouvons là une des conclusions des consultants de l'ANACT, qui ont insisté sur le rôle décisif du management et de l'encadrement dans la mise en place de la réduction du temps de travail (Masson et Pépin, 2000). A cet égard, les périodes de réorganisations et de mise en œuvre ont été marquées, pour ces catégories, par un surcroît de travail généralisé. Il a même fallu parfois pour y faire face créer des postes, comme à ELECTRIQUE, où le responsable du département qualité a détaché un demi poste de secrétaire uniquement pour gérer l'installation et le suivi des Relevés d'Activités Mensuels des salariés du service. Les règles pratiques qui ont été adoptées dans chaque lieu de travail ont ainsi donné lieu à des constructions conjointes, des compromis, ou des contestations de la part des syndicats ou des salariés.

> A ELECTRIQUE toujours, les syndicalistes décrivent comment *" la pratique actuelle des 35 heures [9 mois après la mise en place] est très diverse, mais cela était induit par les négociations, car elles ont abouti à un accord cadre. On voulait s'appuyer sur les endroits où ça se passait bien pour revoir là où ça se passaient pas bien. Mais on ne peut pas le faire sans les salariés ; s'ils ne s'impliquent pas on ne peut rien faire... Il a quand même fallu qu'on se batte un peu pour faire admettre le fonctionnement des horaires variables et le fait qu'on puisse travailler en 4 jours de demi quand c'était possible. Certains chefs étaient contre par principe alors que c'était tout à fait possible. Il a fallu l'imposer… et parfois on n'a pas réussi "* (des syndicalistes CGT à ELECTRIQUE). Au même moment, pour le DRH du groupe, *" la RTT est un élément perturbateur, qui modifie les organisations. Il faut du temps pour que ça se stabilise et pour que les problèmes de cohérence entre ce qui se passe dans les services et ce qui est écrit dans l'accord soient résolus. Tous les mois, en CE, nous échangeons là-dessus. Mais globalement ça se passe bien, il y a quelques soucis dans quelques services, mais sur 4000 personnes, il ne faut pas généraliser. Mais c'est vrai qu'on est toujours dans la phase d'application aujourd'hui*[41] *".*

Les difficultés ont parfois été importantes au départ, comme à BUS où la RTT s'accompagne d'une réorganisation complexe des temps pour une partie des conducteurs. La gestion de la RTT s'est faite au coup par coup, avant l'arrivée d'un logiciel de gestion des temps en janvier 2000, qui a aidé l'exploitation à programmer et à optimiser les temps de conduite et d'amplitude des conducteurs. Du coup, comme l'a bien montré Christelle Avril (2000), les conducteurs qui connaissent les règles de l'accord (c'est à dire les " insiders ", anciennement à plein temps, souvent syndiqués) réussissent à prendre des jours RTT en s'arrangeant avec la

[41] On peut penser que le DRH a d'ailleurs choisi de nous éviter ces " soucis " : c'est au cours de cet entretien qu'il a choisi deux services pour l'enquête, les décrivant comme " neutre, où ça se passe ni plus mal, ni mieux qu'ailleurs ". Or le département qualité est une " vitrine " de l'entreprise, et le site de production est l'un des seuls qui n'a pas connu de modulation en 99 et qui n'abrite aucune section syndicale.

hiérarchie, tandis que les " entrants ", c'est à dire les salariés les moins intégrés (anciens temps partiels, qui ont moins d'ancienneté, sont moins souvent syndiqués) se voient imposer leurs jours par la hiérarchie, au dernier moment et en fonction des aléas de l'exploitation[42].

De façon générale, la mise en place des 35 heures a suscité des bouleversements dans les organisations pour faire face à la réduction individuelle des temps de travail tout en gardant – voire en augmentant – les périodes d'ouverture et de travail de l'entreprise. Ces réorganisations expliquent la vigueur et l'accroissement des échanges entre les acteurs des entreprises pendant ces moments. Quelles soient marginales ou plus importantes, formalisées ou non, elles ont suscité au moment de la mise en place des 35 heures des discussions, des échanges d'arguments, des débats, voire des conflits, contribuant à une densification des relations sociales.

> " Il faut rajouter l'histoire des permanences [aux changements consécutifs aux 35 heures], oui, parce que c'est tenu au fait qu'on soit passé aux 35 heures. Il en a profité pour nous glisser ce petit truc là qui n'existait pas auparavant. Une fois tous les 7 jours, on est tenu d'embaucher à 7h ou de sortir à 18h, de manière à ce que les machines tournent sans discontinuité de 7 à 18h. Sortir à 18h, ça peut poser problème à ceux qui ont des enfants. Ca a suscité pas mal de polémiques, de débats… Là encore, il s'agit de quelque chose qui n'existait pas avant les 35 heures et qui a été impulsé… il en a profité. Cette idée de permanence nous a été présentée comme devant limiter, minimiser l'impact des 35 heures sur l'activité du laboratoire " (*un technicien du département qualité de ELECTRIQUE, entretien n°32*).

Lorsque ces réorganisations ont été plus importantes, comme à NEGOBOIS, où deux équipes ont été constituées, l'une du matin et l'autre du soir, les échanges ont pu être plus serrés et durer longtemps malgré la petite taille de l'entreprise :

> " les six premiers mois, ça a été dur, qu'est-ce que ça a râlé ! Alors quand il y avait un problème pour l'organisation des équipes, c'est moi qui faisait le tampon. Parce qu'il y en avait qui voulaient être du matin et ils se retrouvaient l'après-midi et inversement évidemment. Alors j'ai provoqué deux réunions, où ça a discuté, parce que ça ne pouvait plus durer… " (*la comptable, salariée mandatée de NEGOBOIS en octobre 99*).

Apprentissages

Dans les services administratifs de toutes les entreprises, le travail en binôme a été généralisé, nécessitant des apprentissages, des arrangements et des discussions nombreuses. Des routines ont été rompues, au moins quelque temps. Et si les hiérarchies avaient demandé aux salariés de réfléchir à la façon dont ils pouvaient s'organiser pour diminuer leur temps de travail tout en conservant une activité continue dans ces services, l'organisation a souvent flotté pendant les premières semaines ou les premiers mois, les phénomènes d'apprentissage pouvant être longs.

[42] Sur cette distinction entre " établis " et " entrants " (ou insiders et outsiders), voir Elias et Scotson (1997). Nous reprenons ici les analyses de Christelle Avril (2000), qui, dans son mémoire de DEA, a très bien montré cette " logique de l'exclusion ", qui partage schématiquement en deux le groupe des conducteurs à BUS.

C'est notamment le cas avec l'outil qu'est la modulation utilisée pour adapter les horaires de travail aux fluctuations de l'activité et qui a pu nécessiter des ajustements parfois importants. Sauf à FECULE où l'activité est très prévisible, les directions ont eu tendance à trouver facilement des périodes hautes, mais ont eu du mal pour les périodes basses ; du coup " on ne s'est pas trop lancé dans la modulation " (*le DRH de ELECTRIQUE en décembre 2000*). Pourtant la modulation possible des durées hebdomadaires est assez restreinte dans cette entreprise (32-40h). A EMBALLE par contre, la modulation est plus large (0-44h) et son usage est consubstantiel aux 35 heures. La mise en œuvre en novembre 98 a été difficile et les salariés ont mis du temps à en appréhender la logique : il faut dire que lorsque les salariés, sur un site, passent à 35 heures en commençant à travailler… 44h pendant trois semaines, il est clair qu'il faut beaucoup de pédagogie[43]. Sur ce site, une grève a éclaté pour cette raison, mais, très peu suivie, elle s'est soldée par le licenciement de 2 salariés. Sur un autre site, c'est le contraire qui s'est passé, mais les réactions des salariés ont également été vives :

> " A Buzeir, on était parti sur une perspective de 42-44h, avec une période forte dès le début des 35 heures. Mais les commandes ont été très faibles. Donc les deux trois premiers mois, les gens ont travaillé plutôt 28-30h. (…) Les gens étaient en débit au départ, avec des compteurs d'heures négatifs. Et là, pour eux, c'était la catastrophe, c'était la même situation que quelqu'un qui reçoit un relevé de banque où il est marqué que vous êtes dans le rouge. Les gens ont été individuellement très frappés par ça, il se sont dit : je dois quelque chose à l'entreprise, ils se sont sentis redevables à l'entreprise, et ils étaient très inquiets. J'ai du y aller deux fois pour expliquer les choses, les gens disaient qu'ils étaient à découvert de 50 ou 70 heures. Ca c'est quelque chose qu'on a découvert pendant cette période de mise en œuvre " (*le DRH de EMBALLE, en janvier 2000*).

Cet extrait nous permet également d'attirer l'attention sur le fait que dans les entreprises, et pas seulement EMBALLE, des salariés ont exprimé, parfois vivement des craintes au moment de la mise en application des 35 heures[44]. Il est clair en tout cas que dans un certain nombre de cas (NEGOBOIS, EMBALLE, BUS au moins), les 35 heures telles qu'elles ont été appliquées n'ont pas correspondu aux attentes des salariés (cf. *infra*).

Bref, sans développer plus avant ce qui caractérise ces périodes de mise en œuvre des 35 heures dans les entreprises, nous retrouvons pour une grande part les conclusions d'A. Masson et M. Pépin lorsqu'ils expliquent comment la RTT fait évoluer les organisations du travail en dissociant temps de l'organisation et temps individuel (Masson et Pépin, 2000). La gestion des absences liées à la RTT et l'usage de la modulation nécessitent des apprentissages, ce qui présuppose bien des périodes de flottements, de tâtonnements dans l'organisation du

[43] On peut avancer dans cette entreprise que certains chefs d'exploitation sont partis exprès sur des périodes hautes pour bien faire comprendre le système aux salariés.

[44] A BUS : " Si on avait fait un vote ou un sondage, il aurait été négatif, c'est sûr, non, il a fallu être responsable pour eux. C'est vrai que les adhérents de la CFDT nous font plus naturellement confiance, bon. Parce qu'il faut être au fait pour y comprendre quelque chose. Mais les conducteurs avaient peur le 1er septembre 98, parce que les mouvements n'étaient pas sortis, c'était un peu un saut dans l'inconnu et il n'y avait pas de retour en arrière possible " (*le délégué CFDT, deux ans après*).

travail et des horaires, qui se traduisent par des désorganisations temporaires, comme à BUS ou ELECTRIQUE, et la recherche de nouveaux repères, aussi bien dans l'organisation du travail (travail en binôme par exemple) que dans les horaires (allongement des plages de fonctionnement et d'ouverture des services, annualisation, variations dans le cadre de modulation, etc.). Ces périodes sont alors propices à une densification des relations sociales, qui ne sont pas forcément placées sous le signe de la coopération.

Formalisation

COMPTES RURAUX, et ELECTRIQUE dans une moindre mesure, ont cherché à anticiper ces difficultés, grâce à une formalisation notable du travail et à une réorganisation pensée pas seulement dans la perspective de la diminution de la durée du travail. A COMPTES RURAUX, à la prolifération de " fiches " remplies par les salariés et l'encadrement (cf. encadré ci-dessous), se sont ajoutés les effets des réorganisations concomitantes : création de nouvelles fonctions, report en cascade de tâches assumées par des échelons de responsables sur le personnel de base, développement de nouveaux outils (logiciels, intranet), etc.

La formalisation de l'organisation à COMPTES RURAUX

Fiche d'organisation de travail d'une équipe

fiche à retourner au directeur en septembre 99

Cette fiche prévoit pour une année :
- les dates, objets et horaires de réunion
- les dates de rencontre des cadres de l'équipe
- les dates de permanence des chefs de bureau, des conseillers et responsables de gestion, des responsables comptables.
- les dates de facturation par les secrétaires, la répartition des tâches entre les secrétaires, ainsi que leurs jours de présence
- les interlocuteurs externes au bureau ou au service sur des thèmes ou actions spécifiques.

Il existe aussi des fiches " d'organisation prévisionnelle du travail par agent " mises en place au moment du passage aux 35 heures, qui indiquent le nombre de jours RTT, leur répartition, les horaires normaux de travail, le nombre et solde des congés, la modulation annuelle de l'horaire prévue (périodes probables de temps de travail hebdomadaires supérieures à 35 heures et périodes de récupération prévues).

A ELECTRIQUE, un mode d'emploi de la RTT d'une vingtaine de pages a été rédigé par la DRH et distribué, au moment où elle se mettait en place, aux responsables de services et de départements. Mais, dans cette entreprise, la gestion des congés et des jours RTT crédités sur le Compte Temps Annuel n'a pas été partout anticipée et certains services ont connu, un an après, des difficultés liées à la multiplication des absences, nécessitant des embauches en CDD pour les combler.

Plus généralement, les outils permettant de mieux gérer la diminution des temps travaillés, notamment dans le domaine de la gestion des temps (logiciel de gestion des temps à BUS,

Relevé d'Activité Mensuel à ELECTRIQUE, comptes d'heures à EMBALLE, etc.) n'ont été mis en place que plusieurs semaines ou plusieurs mois après la date d'application de l'accord. Ces périodes de changements, voire de bouleversements ont donc suscité des échanges, le plus souvent informels, et ont renforcé à court terme la nécessité du dialogue, ou du moins, des explications, lorsqu'elles sont données. Cependant, cette densification est liée à un moment particulier, celui de l'introduction de la RTT et des réorganisations et des apprentissages qu'elle nécessite.

> " Au moment de l'application, les salariés se sont appuyés sur nous pour pousser au maximum, ils nous ont fait intervenir. Mais depuis septembre [soit 8 mois après l'introduction de la RTT], ça redescend. Ca a été comme un soufflé, le mouvement d'implication est retombé maintenant " (*deux syndicalistes de ELECTRIQUE, fin 99*).

Une stabilisation est intervenue, appuyée sur des compromis locaux, mais parfois porteuse de conflits futurs. En ce qui concerne les partenaires sociaux et le dialogue plus formalisé, comment les acteurs des entreprises ont-ils suivi l'application des règles ?

5.2. Suivre et adapter les règles

5.2.1. Suivre l'application des accords

Toutes les entreprises ont prévu des dispositions en ce qui concerne le suivi des accords, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous. Ces nouvelles instances ou l'extension des thèmes débattus dans les comités d'Entreprise, se traduisent-elles par un renouvellement du dialogue social dans les entreprises ?

Entreprise	Modalités de suivi prévues dans les accord
ELECTRIQUE	Suivi dans le cadre des réunions du Comité Central d'Etablissement
EMBALLE	Bilan présenté chaque année aux Comités d'Etablissement et au Comité Central d'Entreprise. Création d'une Commission de suivi se réunissant au moins une fois et comprenant la Direction, un représentant salarié de chaque site et les organisations syndicales signataires.
BUS	" Le CE constitue l'instance de suivi de cet accord ".
COMPTES RURAUX	Des bilans d'application seront réalisés deux fois par an avec le CE et le délégué syndical. Une commission de suivi chargée de donner un avis sur l'organisation du travail est constituée.
FECULE	Création d'une commission paritaire de suivi, composée du PDG, du délégué syndical et de deux membres du CE, se réunissant au moins une fois par an ou plus en cas de difficultés exceptionnelles.
NEGOBOIS	Chaque responsable de service établira le planning des horaires effectués et le transmettra chaque mois à la direction. Le salarié mandaté sera régulièrement informé du bon déroulement de l'application de l'accord.

Dans l'ensemble, qu'il y ait une instance spécialement créée ou pas ne semble pas changer grand chose sur le suivi des accords. Ce qui compte, c'est davantage le nombre de réunions (quelque soit l'instance) qui y ont été consacrées et l'implication des élus ou des délégués syndicaux. A cet égard, le suivi a été inégal, entre la dizaine de réunions de la Commission ARTT à EMBALLE et l'unique réunion, très courte, de cette instance à FECULE. Pour autant, la comparaison est difficile : le suivi a pu s'opérer en grande partie de façon

informelle, comme à BUS ou NEGOBOIS, grâce à des discussions de couloirs, débouchant dans certains cas sur des ajustements individuels (rapprochement des dépôts de rattachement de leur domicile pour des conducteurs, échange entre équipe du matin et équipe du soir pour des salariés de l'entreprise de négoce de bois). C'est peut-être alors sur la distinction entre *suivi collectif de l'accord* (portant sur l'application des règles) et *suivi individuel des situations des salariés* (parce que les règles ne sont pas prévues pour leur situation, parce qu'ils sont mécontents personnellement de l'application, etc.) qu'il faut faire porter les différences selon les entreprises. La secrétaire du CE de ELECTRIQUE a pointé cette distinction lorsqu'elle décrit comment les syndicats ont cherché à suivre et à contrôler l'application de l'accord : après la période d'application elle-même, où les salariés se sont impliqués et se sont appuyés sur les syndicats,

> " Les 35 heures c'est un fait acquis maintenant. Les gens ne se mobilisent plus, il n'y a plus un mouvement ou une réaction *collective* dans les services. Maintenant, nous sommes plus dans une défense *individuelle* et dans le rôle traditionnel du DP. Si une personne n'arrive pas à faire son travail sur 4 jours et demi, parce que son chef l'en empêche par exemple, alors que c'est tout à fait possible, elle fera intervenir le DP si vous voulez…
> **Q : Et comment ça se passe le suivi de l'accord ?**
> R : On n'a pas voulu une commission de suivi de la RTT pour que tous les élus suivent bien cette histoire, et pour pas qu'un petit nombre concentre les informations. Ca permet que chacun reste impliqué dans son service. Donc faire ce suivi par le CE c'était mieux, d'autant plus qu'on y est forcément plus nombreux et qu'il y a beaucoup de modalités différentes. Maintenant, peut-être qu'il faudra faire un suivi de plus haut niveau, pour avoir une vue plus globale…
> **Q : C'est quoi alors les questions que vous posez en CE par exemple ?**
> R : Et bien, on a demandé des choses et on a essayé de travailler par rapport à cette histoire de crédit temps, là il y a eu des efforts de fait suite à nos interventions pour que tout soit bien expliqué, parce qu'au début c'était pas clair pour tous et c'était compliqué. Et puis, il y a une réflexion en cours pour les temps de déplacement en ce moment. Sinon, la direction nous communique des informations relatives aux embauches, mais il ne s'agit que d'éléments administratifs.
> **Q : Vous ne discutez pas de l'affectation des embauches par exemple ?**
> R : Ah non, non, ça c'est pas notre rôle, on ne peut rien dire sur la gestion des embauches, non, ce n'est pas notre ressort ça, c'est la direction qui fait ce qu'elle veut " (*la secrétaire du CE de ELECTRIQUE*).

Le suivi des règles passe donc, entre autres, par des échanges plus ou moins formalisés entre les représentants des salariés et les hiérarchies. C'est alors principalement par les désajustements et les conflits qu'on discute des règles qui s'appliquent collectivement et qu'elles sont réaffirmées, adaptées ou modifiées.

Ainsi, à COMPTES RURAUX, deux comptables ont souhaité se faire payer des heures supplémentaires en 1999, s'appuyant sur le dispositif d'enregistrement des temps (système Cras) pour montrer qu'elles avaient travaillé beaucoup plus que prévu par rapport à la durée du travail réduite depuis les 35 heures. Pourtant, on l'a vu précédemment, le temps effectivement travaillé n'est absolument pas pris en compte dans cette entreprise. C'est le temps " productif " (c'est à dire facturé au client) qui est la base de l'évaluation du travail des comptables. Or ces deux comptables n'ont pas augmenté significativement leurs temps

facturés et, faisant cette réclamation, ont tenté de briser un tabou : celui de la non prise en compte d'heures supplémentaires nombreuses…

> " Sur certains dossiers, on dépasse ce temps [productif], sur d'autres on gagne du temps, vis-à-vis de ce temps facturé. Il y a une sorte d'équilibre entre gain et pertes selon les dossiers.
> **Q : Et ça s'équilibre vraiment ?**
> R : Ca, ça dépend des agents. Moi j'en connais un, il a 350h qui vont pas rentrer dans sa productivité… mais bon c'est un cas extrême, il travaille tout le temps, même le week-end lui. Mais il arrive pas être efficace. Moi, j'ai plus 20 heures. (…) Donc les heures supp., c'est un sujet tabou pour la direction. Elle sait très bien qu'on ne tient pas à 35 heures " (*une salariée membre de la commission de suivi, octobre 99*).

> " Toute la question, c'est la définition des heures supp. Elles correspondent à un dépassement de l'objectif. Mais en même temps, les gens qui n'ont pas fait leur objectif, j'en fais quoi ? Je baisse leur salaire ? C'est pour ça qu'on considère que ce ne sont pas des heures supp., ce sont des dépassements d'objectifs, c'est différent d'heures supplémentaires. Mais c'est vrai que c'est une difficulté, parce que là on est sous le coup d'un contrôle de l'inspection du travail qui ne comprendrait rien ou qui voudrait rien comprendre à comment on fonctionne. (…) [Donc] je vous dis, ce ne sont pas des heures supp., moi je n'emploie pas ce mot " (*le directeur de COMPTES RURAUX, février 2000*).

Le directeur a donc effectué un " rappel " du règlement intérieur quant au " dépassement d'horaire annuel " en mars 2000, et les deux comptables ont été rabroués. Une note de service a été distribuée rappelant que

> " chaque salarié enregistre son temps de travail dans le dispositif informatique sous sa propre responsabilité : ce dispositif est utilisé par l'agent en cours d'exercice pour établir les éléments de facturation des dossiers ; et par le responsable hiérarchique et la direction en fin d'exercice pour établir des données de comptabilité analytique. Pour autant, la direction qui ne contrôle pas au jour le jour ces enregistrements, compte tenu du principe d'autonomie évoqué, ne saurait se voir opposer ces enregistrements en fin d'exercice pour se voir réclamer des heures supplémentaires " (note de service communiqué par le directeur, février 2000).

Dans cette entreprise, si un dispositif d'*enregistrement* des temps existe bien, il ne constitue pas une *mesure* des temps travaillés, ce qui permet un écart, probablement grandissant depuis les 35 heures, entre temps conventionnel (temps productif) et temps effectivement travaillé (qu'on pourrait dire enregistré mais pas mesuré).

On peut aussi prendre l'exemple de BUS, où deux ans après l'accord, face au mécontentement d'une partie importante des conducteurs à l'égard du maintien de grandes amplitudes, un projet de réorganisation des horaires a été demandé par les syndicats et le Comité d'Entreprise. *" Dans l'aménagement – réduction du temps de travail, on a loupé l'aménagement "* explique ainsi le délégué syndical CFDT. S'il ne porte pas sur la RTT ou les règles qui encadrent la gestion du temps de travail, ce projet de réorganisation de grande ampleur (il a nécessité plusieurs mois de travail) est bien lié aux attentes déçues qu'a généré la réduction du temps de travail chez les conducteurs. Bref, ce que nous voulons indiquer par ces remarques, c'est que le suivi de l'application des accords ne passe pas forcément – loin de là - par des discussions constructives et formalisées débouchant sur des adaptations écrites des

accords. Pour autant, dans certains cas, l'activité conventionnelle dans les entreprises a bien été renforcée à la suite des accords Aubry et des règles collectives ont été amendées, voire inventées par les partenaires sociaux.

5.2.2. Adapter les règles : les avenants aux accords Aubry

En effet, toute une série d'avenants ou d'accords complémentaires ont été signés dans quatre des six entreprises étudiées. Les différences sont ici importantes entre les entreprises : à EMBALLE, 5 avenants à l'accord ARTT ont été signés en l'espace de deux ans, tandis qu'à FECULE un seul l'a été et ne concernait qu'une personne – il s'agit d'une adaptation technique pour une personne à temps partiel passant de 20 à 18 heures de travail hebdomadaire. A BUS, deux avenants techniques ont été signés et à ELECTRIQUE deux accords complémentaires ont été négociés juste après la négociation de la RTT[45]. Dans les deux dernières entreprises, si aucun accord ou avenant lié au temps de travail n'a été signé, le dialogue social n'a pas été nul non plus : à NEGOBOIS, une démarche qualité et un intéressement en 99 ont suscité de nombreux échanges et une densification des relations sociales et à COMPTES RURAUX, des négociations concernant les classifications, en relation avec celles qui se mènent au niveau de la branche, mobilisent aussi les acteurs de l'entreprise en 2000 – 2001.

On peut distinguer deux types d'avenants ou d'accords complémentaires :

· ceux qui prévoient une adaptation technique des règles, parfois parce que des situations imprévues ont été rencontrées et ont nécessité des ajustements. C'est le cas à BUS par exemple, avec un premier avenant signé un an après l'accord RTT qui porte sur les rémunérations et dont nous avons déjà parlé, et un second, signé en 2000 portant sur les jours fériés. En effet la distribution des 4 jours de repos par quatorzaine est variable pour chaque conducteur selon le calendrier mais aussi selon les roulements ; et la distribution des jours fériés selon les jours de la semaine est différente selon les années. Cette conjonction ne permet pas une répartition égale de jours fériés non travaillés entre tous les conducteurs, d'où l'énoncé d'un nouveau " principe ", transcrit dans cet avenant.

> " Nous, comme on suit les mouvements, on s'est aperçu que ce n'était pas égal entre les conducteurs. Quand on l'a fait remarquer, la direction l'a reconnu et on a négocié un nouvel avenant. Mais eux, ils le savaient, ils s'en étaient rendu compte et ils n'ont rien dit pour que ça dure un peu parce que ça favorisait l'entreprise " (*le délégué CFDT*).

[45] Il s'agit d'accords concernant le Compte Temps Annuel et l'introduction d'un Compte Epargne Temps. Le premier a été signé par la CGT et la CFDT uniquement, tandis que le second ne l'a été que par FO et la CGC. Ces divergences témoignent en réalité de compréhensions différentes du mécanisme prévu dans l'accord pour réduire effectivement la durée du travail, les signataires du premier texte accusant ceux du deuxième de " vider en partie de son contenu la RTT " et vice versa. On peut rappeler à cet égard à quel point ces accords résultent de compromis en grande partie fondés sur des malentendus (cf. J.D. Reynaud, 1989).

Plusieurs avenants de EMBALLE ressortent également de ce type de modifications (cf. tableau ci-dessous présentant les avenants signés dans cette entreprise). On peut noter, alors, que les négociations qui ont lieu se déroulent dans le même cadre que celles qui avaient débouché sur les accords Aubry. A BUS ou ELECTRIQUE, il s'agit de construire des compromis dans le cadre de jeux stratégiques entre des acteurs bien structurés. Tandis qu'à EMBALLE, il s'agit pour l'essentiel d'avaliser des décisions et des innovations proposées par la direction.

· d'autre part, des avenants liés à la seconde loi Aubry sont également signés. C'est notamment le cas à EMBALLE et ELECTRIQUE, en particulier en ce qui concerne les cadres[46]. Dans ce dernier cas, l'entreprise avait réussi à les exclure de l'accord dans un premier temps, à condition d'ouvrir des négociations au cours de l'année 1999[47]. Celles-ci promettaient d'être conflictuelles – une section CGC s'est montée dans l'entreprise en 1998 à propos de la RTT – et elles l'ont été. Les délégués syndicaux ont en effet refusé l'abandon de toute référence horaire et le dispositif du forfait jour. Aucun accord n'a pu être signé. La direction a alors appliqué l'accord UIMM et a proposé à l'ensemble des cadres de l'entreprise des avenants individuels aux contrats de travail. L'entreprise ne touche donc pas d'aides pour ces salariés (seuls 1% ont refusé de signer cet avenant) qui travaillent désormais avec un maximum de 217 jours par an et sans références horaires. En pratique, les cadres ont bénéficié de 12 jours de repos supplémentaires mais pas de réduction hebdomadaire. Pour le DRH, *" les lois Aubry ont eu au moins ce mérite, qui est de clarifier notablement la situation des cadres "* et il salue « le courage et le réalisme de la ministre » sur ce point.

Dans le cas de EMBALLE, les 5 avenants mêlent les deux types, comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous. Leur nombre et leur originalité nécessitent une analyse un peu plus fouillée.

Les avenants à l'accord Aubry signés à EMBALLE

	Date	Modifications effectuées
avenant n°1	août 98	Modifications relativement marginales demandées par l'inspecteur du travail, presque toutes reprises dans l'avenant.
avenant n°2	oct. 99	Précision de la date de fin de la période de référence de la modulation pour 2000 (le dimanche... donc le 5 novembre 2000). Règle en cas de débit (report des heures sur l'année suivante) et de crédit : entre 0 et

[46] A FECULE, NEGOBOIS et COMPTES RURAUX, des dispositions spécifiques concernant les cadres avaient été intégrées dans l'accord Aubry et n'ont pas été modifiées. A BUS, un accord avec les agents de maîtrise et cadres semble avoir été signé séparément dès 1998 mais personne ne semble l'avoir en sa possession… De fait il n'est pas sûr qu'il soit écrit.

[47] L'inspecteur du travail avait exigé cette condition pour valider l'accord ; mais il n'y avait pas d'obligation de résultats…

		35 heures elles sont reportées, le solde > 35 heures est payé. Pour les cadres, les jours 35 heures non pris sont reportés sur 1999-2000.
avenant n°3	sept. 2000	Prolongation de la période de référence de la modulation jusqu'au 31 décembre 2000 : les compteurs d'heures sont entièrement reportés, la régularisation se faisant à cette date. La période d'annualisation est désormais calée sur l'année civile à partir du 1er janvier 2001.
avenant n°4	nov. 2000	Modifications intégrant la loi Aubry II : création de 3 catégories de cadres (5 dirigeants, 12 " autonomes ", 32 " intégrés ") les " autonomes " bénéficiant de 10 jours RTT (217 jours de travail par an) ; contingent d'heures supplémentaires limité à 90 heures car modulation ; entre 1600 et 1645 heures, paie en heures complémentaires, en heures supplémentaires au-delà. + réduction du nombre de samedis travaillés (de 6 à 5, avec un maximum de 10, deux refus du salarié étant possible) ; modulation haute à 44 heures désormais limitée à 6 semaines consécutives ; délai de prévenance ramené de 9 à 7 jours et compensation en cas de non respect (cf. explication ci-dessous) ; indemnité compensatrice intégrée dans le salaire et revalorisation des salaires d'embauche ; rajout de paragraphes sur l'égalité professionnelle et le temps partiel choisi ; calage de la période de référence des congés sur celle de la modulation.
avenant n°5	déc. 2000	Modifications relatives à la régularisation des comptes d'heures annuels : si le solde est débiteur, il est reporté sur l'année suivante. S'il est créditeur, il est reporté à hauteur de 50% sur l'année suivante avec un plafond maximum de 35 heures ; les autres 50% ou heures excédentaires à ce plafond sont rémunérés en heures supplémentaires. Pour les cadres, les jours 35 heures non pris sont reportés et doivent être pris dans les 6 mois suivants sinon ils sont perdus.

Ces avenants ont tous été discutés lors des réunions de la commission de suivi et signés par les délégués syndicaux. Certaines revendications ont pu être prises en compte parfois (par exemple dans l'avenant n°2 la direction souhaitait fixer le seuil de report des heures en trop à 50 heures et le délégué CGT a réussit à le ramener à 35 heures), ce qui témoigne, dans cette entreprise au moins, des profonds changements qui ont eu lieu dans les relations professionnelles depuis 1997. Le plus étonnant réside cependant dans l'imagination des partenaires sociaux pour adapter les règles relatives à l'aménagement et à la réduction du temps de travail, en particulier vis-à-vis de la nouvelle référence qu'est l'année. A cet égard, on peut remarquer l'uniformisation progressive des périodes de références toutes distinctes au départ (celle de l'année civile, celle des congés et celle de la modulation, alignées sur la première - avenants n°3 et 4) ; comment les compteurs d'heures sont régularisés en fin de période de référence (avenant n°2 et n°5) ; et enfin, que la programmation indicative prévue dans le dispositif de modulation n'a bien qu'un rôle de référence. En effet, il est prévu explicitement à propos du délai de prévenance, révisé à la baisse (avenant n°4, de 9 à 7 jours), qu'il puisse ne pas être respecté – ce qui est effectivement la pratique dans la plupart des sites. Un dispositif de compensation est alors prévu, deux ans après l'accord, qui témoigne d'une imagination et d'une complexité peu commune, comme on peut le voir dans l'article 5 de ce quatrième avenant :

> " En cas d'un délai de prévenance inférieur à 7 jours, les salariés bénéficieront de la contrepartie suivante : une bonification en temps équivalente à 10% en valeur absolue

de l'écart entre l'horaire prévu et l'horaire modifié. Toutefois, les parties s'accordent pour que la durée maximale quotidienne du travail effectif puisse être portée à 12 heures consécutives en cas de circonstances exceptionnelles, notamment liées aux cas suivants : afflux imprévu de commandes, rupture d'approvisionnement nécessitant le report de l'activité (sachant que la date de livraison resterait inchangée), problèmes techniques internes, raisons de sécurité " (extrait de l'avenant n°4 de EMBALLE).

Par exemple, si une semaine de repos est prévue (0h) et que les salariés sont prévenus 2 jours avant qu'ils doivent travailler 44 heures, ils créditent 4,4 heures sur leurs comptes d'heures en plus de la différence entre 44 et 35. Dans la situation inverse (moins de travail que prévu), les salariés créditent également des heures de récupération.

" La demande syndicale au sujet d'une compensation du non délai de prévenance était compliquée et pénalisait les salariés en fait. Alors nous avons répondu en mettant en place ce système " (*le DRH de EMBALLE, février 2001*).

Dans cette entreprise, la commission de suivi n'est donc pas une coquille vide comme dans d'autres, même si les comptes-rendus des réunions qui s'y tiennent montrent bien les limites d'une négociation très déséquilibrée. Mais l'essentiel autour de l'application des accords et des règles qu'ils prévoient se déroule au quotidien et de façon informelle, au niveau des services, des ateliers et des bureaux, grâce à des arrangements ou à une domination quotidienne.

5.3. La vie des règles : arrangements et domination

En effet, les comptes-rendus des commissions de suivi - lorsqu'elles se réunissent - ou des réunions de comité d'entreprise - que nous n'avons pu obtenir jusqu'ici -, tout comme les avenants aux accords, ne sont que la partie émergée de l'iceberg que représente la vie des règles en situation. Or celle-ci nous semble une entrée pertinente pour comprendre les conséquences des 35 heures sur les relations professionnelles dans les entreprises : c'est autour de leur application, de leur respect ou de leur détournement, que se joue en grande partie l'effectivité et les conséquences de la réduction du temps de travail dans ce domaine. A cet égard, les règles font l'objet de multiples et quotidiens arrangements et " accommodations " - pour reprendre une expression de N. Dodier (1989) - par les hiérarchies et surtout par les salariés eux-mêmes.

Arrangements et accommodations

Cécile Clamme a en particulier centré son investigation à ELECTRIQUE sur les nombreux arrangements que les salariés mettent en place entre eux, entre leur travail et leur vie hors-travail, entre les différentes règles qui encadrent leurs présences et leurs absences au travail - arrangements tous nécessaires pour faire vivre la réduction du temps de travail (Clamme,

2000). Ces arrangements se font essentiellement sur la question des absences résultant de la RTT, pour répondre aux injonctions de la production ou de la continuité des services. Ainsi les secrétaires, souvent organisées en binômes, s'arrangent entre elles pour la prise des jours RTT. Ces arrangements se sont faits progressivement, et pas toujours naturellement, comme en témoigne ce chef de service à ELECTRIQUE, responsable d'un centre d'appel :

> " Nous, ce qu'on a surtout mis en avant, moi par rapport à mon rôle de management, c'était surtout de dire voilà, on a des engagements de service à respecter, on raisonne par rapport aux attentes de clients, à partir de là, il y a un contexte ou un cadre qui est les 35 heures, comment effectivement on peut faire pour que tout le monde soit ravi ? Alors les gens se sont effectivement adaptés. Les choses qui ont le plus surpris, le plus gros frein au départ, quand on est passé effectivement à 35 heures en augmentant le service, faire du 7h30-19h30, spontanément, de par les habitudes de fonctionnement dans l'entreprise, les gens ont tous voulu - c'était assez extraordinaire - ils ont tous voulu travailler le matin, c'est-à-dire commencer tôt et avoir l'après-midi. Bien entendu, comme je vous l'ai dit, il fallait respecter les 35 heures mais aussi les engagements de service. 70%, en gros, des personnes voulant travailler plus tôt le matin et l'après-midi, il a fallu inviter les gens, quand même, à travailler l'après-midi. Quand je dis inviter, ça ne veut pas dire forcer, mais les gens ont bien compris aussi que c'était dans l'intérêt du travail " (*entretien n°36 avec un cadre, responsable du service après-vente à ELECTRIQUE*).

Ces arrangements nécessaires à la mise en place des 35 heures existaient avant et perdurent depuis. Mais le fait de réduire les durées du travail des salariés tout en maintenant, voire en augmentant, l'ouverture des services et le temps de fonctionnement des machines a accru leur permanence et leur nécessité. Et celui que décrit ce technicien du laboratoire qualité de ELECTRIQUE est un exemple qui a été très couramment évoqué :

> " Comme aujourd'hui, j'ai embauché à 7 heures, normalement je ne devais pas embaucher à 7 heures mais j'ai remplacé un gars qui était de permanence, ça l'a bien arrangé. On arrive toujours à s'arranger dans le service. Quand ça ne va pas, il y a celui qui est au-dessus qui râle un petit peu, on remet les pendules à l'heure, mais normalement ça va, on s'arrange bien au labo " *(entretien n°39 avec un technicien du laboratoire qualité à ELECTRIQUE*).

Ces arrangements se font entre les personnes, mais aussi vis-à-vis des règles. Dans un grand nombre de cas en effet, ce n'est pas en respectant les règles mais en les accommodant que les salariés réussissent à prendre leur RTT dans des conditions satisfaisantes. Les règles limitant le temps de travail peuvent alors être perçues comme des contraintes, comme l'exprime très clairement ce même technicien qui débute l'entretien ainsi :

> " Bon, les 35 heures chez ELECTRIQUE c'est 37 heures, comme on a déjà dû te l'expliquer… Comment on l'a ressenti ? Nous, on a 12 jours de congés en plus. Au niveau du temps de travail, qu'on fasse 6h30, 7h, 7h30 ou 8h, même je trouve ça un peu neu-neu: admettons qu'on ait du boulot, on le fait consciencieusement, on arrive à faire 3 jours à 8 heures et ça y est, il y a le voyant rouge qui s'allume… Je trouve ça un peu neu-neu. C'est une histoire d'organisation. Normalement, il faut faire 35 heures, nous on fait 37 et pas plus, on peut exceptionnellement passer à 39, 40, 45 mais il faut vraiment que ça soit des raisons de service, et très ponctuelles. Ce sont des semaines hautes, on peut faire des semaines hautes pendant un certain temps, ça il faut le savoir, et puis après, petit à petit, en faisant des semaines basses, on arrive aux 37 heures classiques. Honnêtement, le fait d'avoir 12 jours de congés en plus, c'est super, tout le monde l'apprécie mais le fait d'être obligé de planifier sa journée connement, dire moi je fais 7h, 7h30, 8h pas plus, c'est embêtant, à mon avis " *(le même technicien, entretien n°39*).

De même, cet ouvrier du service expédition à FECULE, qui décrivait la RTT d'abord comme un problème, se trouve confronté à des règles qu'il ne peut respecter : *" bien qu'on ait encore*

droit à 90h supplémentaires (...), c'est pas évident [pour ne travailler que 35 heures] ". Et de fait, cet ouvrier dépassera ce quota, les heures en plus n'étant pas payées car interdites au regard du droit. Une comptable de COMPTES RURAUX a été très éclairante sur ce thème des règles, qui constitue une " base autour de laquelle on compose " :

> " [A propos du temps de travail] Il n'y a pas besoin d'expliquer 36 000 trucs, il y a une règle. Et on compose autour de cette règle. L'essentiel, c'est que sur une année, on soit sur les bases de cette règle. Cette règle, c'est par exemple j'arrive à 8h et demi, je pars à midi et demi, j'arrive à 1h et demi et je repars à 5h et demi. C'est ça une journée de travail au centre de gestion. Après on compose un petit peu autour de ça : il va y avoir des gens qui arrivent à 9h et qui repartent à 6h le soir " (*entretien n°158 avec une comptable de COMPTES RURAUX).*

Ces arrangements avec les règles, voire leur détournement, nous ont semblé quotidiens et permanents dans toutes les entreprises que nous avons étudiées. Ainsi, à COMPTES RURAUX, dans certains bureaux, les règles interdisant de prendre des jours de repos le mardi et le jeudi ou de cumuler les deux jours RTT du mois autour d'un même week-end, pourtant inscrites dans l'accord, sont allègrement détournées en faveur des souhaits des salariés. De même à NEGOBOIS, les salariés réussissent à prendre des " jours de récupération " compensant les heures supplémentaires que le patron ne veut pas payer et qu'ils récupèrent donc en temps. La réduction quotidienne imposée par le PDG est ici contournée par le comportement des salariés qui souhaitaient une réduction par jours ou demi-journées de repos. Les 35 heures ont contribué à multiplier et à généraliser ces arrangements, car il a fallu gérer un bien plus grand nombre d'absences. Dans les entretiens, les salariés, pour s'absenter de leur entreprise, ont très fréquemment fait référence à la nécessité de s'arranger, que ce soit en se souciant de l'intérêt de leur entreprise – ne pas perturber le fonctionnement du service en assurant une présence continue en son sein par exemple – ou en ménageant leur propre intérêt pour la localisation des moments de réduction du temps de travail, quand ils le peuvent. Ces arrangements témoignent à la fois des marges de manœuvre (parfois très minimes) qu'ont les salariés vis-à-vis de ces règles et de contraintes supérieures, souvent intériorisées, implicitement ou explicitement, vis-à-vis du travail : volonté du travail bien fait (éthique professionnelle), nécessité d'effectuer sa charge de travail, intériorisation ou référence explicite à la contrainte du client, souhait de " se faire bien voir ", " de ne pas faire de vagues ", etc. C'est pourquoi, on peut dire que la vie des règles ne passe pas que par leur accommodation ou la possibilité de s'arranger, mais aussi par des phénomènes de domination. Celle, de façon générale, du " temps de la production " pour reprendre une notion utilisée par J. Thoemmes (2000), qui se traduit par les contraintes que nous venons d'évoquer. Le fait de s'arranger présuppose de toute façon des contraintes. Les techniciens du département qualité à ELECTRIQUE, qui disposent de l'environnement et du système de RTT le plus favorable aux

salariés à nos yeux (quant aux moments où ils décident de travailler[48]), les évoquent systématiquement lorsqu'ils décrivent les arrangements nécessaires qu'ils effectuent pour choisir de ne pas travailler à tel ou tel moment. Contraintes des machines qui doivent fonctionner le plus longtemps possible, contraintes du service qui doit toujours rester ouvert, contraintes de leur travail qu'ils doivent faire bien, contraintes des règles qui leur impose de ne pas travailler plus de 37 heures malgré une charge de travail maintenue, etc. Si l'action contrainte n'est certes pas la domination, les deux termes ne sont pas sans relations comme le montre D. Courpasson[49]. Les arrangements multiples dont font l'objet les temps travaillés et les règles qui les encadrent témoignent bien dans certains cas du renforcement d'une " autonomie contrainte " des salariés, à la fois plus autonomes pour décider quand ils travaillent ou ne travaillent pas, mais aussi plus contraints par les temps de la production, du service ou du client, qui s'imposent à eux quant aux moment qu'ils peuvent choisir pour travailler ou ne pas travailler[50].

Le cas limite de EMBALLE

L'extrait d'un entretien avec une ouvrière chef de ligne à EMBALLE traduit bien cette ambivalence, entre des arrangements toujours possibles bien qu'incertains car soumis à la bonne volonté des collègues, et des contraintes très fortes perçues comme légitimes et intériorisées, qui conduisent à un certain fatalisme :

> " Au début où c'était mis en place, je trouvais ça idiot, la démodulation. Et puis après j'ai compris que c'est pour les clients, parce qu'avec eux on peut pas prévoir, jamais. Donc maintenant je suis résignée un peu. Et puis je suis fatiguée surtout. Parce qu'au début on s'est plaintes, on a dit que c'était trop dur, c'était pas possible. Et le patron nous a dit que c'était pour le client, il nous a expliqué qu'on ne savait jamais à l'avance, et que même si le client est en retard, il veut la livraison dans les mêmes délais. Mais quand on a une journée, bien sûr on est content, mais c'est pas assez une journée. On peut rien faire. Et puis si c'est pas le mercredi, ça repose pas. Et puis on a aucun moyen de le prévoir, c'est eux qui nous disent. Alors on ne sait jamais à l'avance, pour s'organiser.
> **Q: Et c'est possible, par exemple si c'est un jour qui ne vous arrange pas où on vous dit de ne pas venir, d'échanger avec quelqu'un, ou pour les mercredis par exemple ?**
> R: Ca dépend. Ca dépend des gens. Ils sont pas toujours... Moi ça m'est pas arrivé, mais d'autres, que je connais, elles ont des enfants, elles ont demandé d'échanger pour avoir leur mercredi à certaines personnes, et ben ces dernières disent non. Même si elles n'ont pas d'enfant. On ne peut rien faire. Mais ça je pense que ça arrive dans toutes les usines, c'est toujours comme ça. Il y en a toujours des comme ça. C'est un peu les brebis galeuses.
> **Q: Et ça arrive souvent ?**
> R: Ben, quand même, oui, ça arrive, ça arrive, c'est pas très rare. Ca dépend des gens. Mais heureusement pas tout le monde, heureusement il y a des gens, enfin des copines, on peut le faire " (*entretien n°359 avec une ouvrière de EMBALLE*).

[48] A l'exception des cadres. Mais leur cas est aussi exemplaire, peut-être, quand on sait à quel point ils rencontrent des difficultés à prendre tous leurs jours RTT. Cf. Bouffartigues et Bouteiller (2000-a).
[49] Cf. D. Courpasson (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF, Paris.
[50] L'expression « d'autonomie contrainte » renvoie aussi aux évolutions constatées par les grandes enquêtes portant sur le travail, qui soulignent toutes, depuis une vingtaine d'années, comment se sont développées à la fois des formes d'autonomie et une augmentation des contraintes (cf. Gollac et Volkoff, 2000).

Dans cette entreprise, comme à BUS, il n'est pas toujours possible de " s'arranger " et cette impossibilité traduit alors, pour certaines ouvrières, " les 35 heures empêchées " selon la formule de Livia Velpry. Voici un extrait de l'analyse qu'elle a effectuée d'un entretien avec une ouvrière de EMBALLE.

> Des inégalités de traitement
> L'acceptation ou le refus des jours de récupération, ainsi que la mise au repos " forcé " semblent, d'après ce qu'en dit cette ouvrière, dépendre uniquement des relations interpersonnelles, et se caractériser par une absence de gestion des ressources humaines. C'est l'inégalité du traitement des personnes qui se dégage de son discours, et qui prend plusieurs formes.
> De fausses justifications
> Les motifs officiels : la charge de travail, le nombre de demandes importantes pour tel ou tel jour, etc., sont, selon elle, parfois infondés et visent à cacher des motivations plus personnelles, en fonction des amitiés et des inimitiés. *" Les trente-cinq heures, c'est à la tête. Enfin, les jours, c'est à la tête du client. Il y en a qui vont dire le lundi matin : eh bien, est-ce que je peux avoir mon mercredi, il n'y a pas d'école. Oui, oui, pas de problème. Moi, je demande quinze jours avant, voire un mois et demi avant. Non, non, non ".* Le rapport de cette salariée aux 35 heures peut être caractérisé par le fait que ses demandes de jours RTT sont refusés sept fois sur dix. Ce sont les 35 heures empêchées.
> L'injustice des décisions
> F. G. évoque également des injustices dans la répartition des jours distribués, les personnes favorisées obtenant les jours où il fait beau, les autres les jours où il pleut ! Il s'agit de brimades, où l'on prend en compte la situation du compteur d'heures et pas forcément la charge de travail du moment. *" C'est les copines les mieux servies. Et puis les autres, elles ont des jours, vraiment stupides : la veille pour le lendemain, un jour où il va bien pleuvoir. (...) Moi, j'ai eu deux jours d'affilée en pleine pluie. Il faisait mauvais, il y avait du travail. Mais comme ils savaient qu'il y a tant de jours, tant de journées à donner, eh bien voilà ".*
> L'absence de prise en compte de la situation personnelle
> Dans le même ordre d'idée, les contraintes ou les situations différentes des unes et des autres ne sont pas prises en compte. Les mères d'enfants en bas âge ne sont pas prioritaires pour l'attribution des mercredis ou des vacances scolaires par exemple.

L'arbitraire des décisions et l'impossibilité de s'arranger, pour cette salariée, expliquent alors son refus de prendre en compte les contraintes de l'entreprise. A la domination manifeste de la hiérarchie, elle répond par le " retrait ". Elle a en effet décidé de refuser systématiquement de prendre la partie des jours (de congés ou de RTT) à sa disposition, que la direction lui demande de poser selon un système de *" volontariat orienté ",* d'après le terme d'une autre ouvrière de ce site :

> *" Déjà qu'ils n'acceptent pas quand je pose mes jours, alors si j'en prends quand on est forcé comme ça, on n'est plus libre du tout ".*

Cet exemple montre *a contrario* comment, lorsque les arrangements sont possibles, les salariés doivent tenir compte des intérêts de l'entreprise et des contraintes de la production.

Une autre stratégie peut passer par la " voice " (Hirschman, 1970), ce qui, dans cette entreprise, expose à des représailles, dont un entretien avec trois ouvrières (" le trio infernal " comme elles se sont présentées) a témoigné[51]. Un ancien intérimaire, embauché à l'occasion des 35 heures, et en phase de promotion (il va bientôt passer agent de maîtrise grâce à un fort investissement dans son travail et à une efficacité reconnue), témoigne enfin d'une stratégie de " loyauté " qui marque également un cas limite vis-à-vis de ce jeu entre autonomie et contraintes. Deux extraits peuvent ici être analysés. D'une part, lorsque en début d'entretien, il répond à une question portant sur " la façon dont se traduit concrètement le fait d'avoir plus de temps ", cet ouvrier répond :

> *" concrètement, ça se traduit par le fait que, étant donné qu'on est une société de prestation de service, on a… on travaille par vague, on va avoir des périodes où on a plus de travail, donc la société a besoin de moi donc je réponds présent… ".*

Avoir du temps, finalement, c'est avoir du temps… pour l'entreprise.

Ensuite, en expliquant pourquoi ces demandes de RTT sont toujours acceptées, il témoigne de ces formes « d'autonomie contrainte » :

> " Je veux dire moi, ça a toujours été accepté, mais bon après, il faut être intelligent aussi.
> **Q : Il faut pas les poser n'importe quand**
> R : Voilà, il faut pas s'amuser, comme là, avec la prestation Tarzan [lancement de 1,8 millions de cassettes vidéos Tarzan sur le marché], il faut pas s'amuser à dire, je vais prendre, une semaine, ou même une demi-journée, je vais les poser là. En plus vous embêtez tout le monde dans le travail. Parce que vous êtes un pièce du puzzle, on a besoin de cette pièce là et puis…
> **Q : Si cette semaine là il y a besoin de bosser 40 heures…**
> R : Voilà, il faut pas être stupide, quoi.
> **Q : Il y en a qui sont stupides ou pas ? Il y en a qui les posent n'importe quand ?**
> R : Il y en a qui, pour embêter la direction, disent je vais les poser n'importe quand. Donc c'est vrai que la direction c'est vrai que…
> **Q : Dans ce cas elle refuse ?**
> R : Au début, elle les refuse, et puis après, je dirais, elle dit OK, on accepte, mais bon ils ne comptent plus sur la personne. Donc après la personne ne comprend pas pourquoi elle reste agent d'exploitation, au bout de 2 ans elle est toujours agent d'exploitation. Oui, mais bon, c'est donnant – donnant " (*un ouvrier en phase de promotion à EMBALLE, entretien n°335*).

La plupart des salariés ont utilisé cet argument pour expliquer pourquoi, finalement, ils ne posaient pas n'importe quand leurs moments de réduction du temps de travail mais qu'ils tenaient compte des contraintes de la production, de la charge de travail ou du service. Bref, ne pas prendre ses 35 heures " quand il faut ", c'est montrer qu'on ne s'investit pas dans le travail... La gestion des moments d'absence par les salariés, plus nombreux avec les 35 heures, devient alors un nouveau moyen de contrôle et d'évaluation de l'implication des salariés dans leur travail par les hiérarchies. L'autonomie gagnée vis-à-vis du travail, parce

[51] L'une de ces trois ouvrières s'est faite élire au CE puis désigner déléguée syndicale CFDT six mois après l'entretien… ce qui a encore accentué, dans un premier temps, une politique de représailles systématiques à son égard (affectation à des postes « durs », isolement, etc.). Mais, lors de notre dernier contact, il semblait que les choses évoluaient lentement.

que sa durée a été réduite, n'est donc pas exempte, de façon très générale, de l'exercice d'une domination directe ou indirecte qui s'exprime à travers les contraintes propres aux entreprises, que les salariés doivent de plus en plus prendre en compte dans la gestion de leurs temps.

5.4. Conclusion : positions syndicales et pérennité du dialogue social

Après cet éclairage partiel sur la façon dont peuvent fonctionner les règles qui encadrent en partie les relations professionnelles, on peut revenir aux conséquences de la réduction du temps de travail sur les acteurs plus institutionnalisés des entreprises, afin de conclure ce premier examen des conséquences des lois Aubry. Les 35 heures ont en effet été un dossier sur lequel la légitimité syndicale s'est jouée. En examinant l'évolution des sections syndicales dans les entreprises étudiées, on pourra avoir une première indication de la légitimité des négociations qui ont abouti aux accords de réduction du temps de travail.

5.4.1. L'évolution des positions syndicales

Les conséquences des 35 heures sur la structuration et les positions des sections syndicales ont été diverses selon les entreprises, même si, dans notre échantillon, toutes avaient signé l'accord Aubry. Dans au moins deux entreprises, la négociation et l'application des 35 heures ont bousculé les acteurs syndicaux qui ont porté la réduction du temps de travail, tandis que dans les autres elles n'ont pas eu d'impacts apparents. C'est à BUS que les changements ont été les plus profonds et les plus visibles : les élections professionnelles, qui se sont déroulées deux ans après l'accord, se sont traduites par une nouvelle majorité. La CFDT était l'acteur majoritaire (75% des voix parmi les conducteurs en 1998), dirigeait le CE et avait porté la revendication d'une réduction du temps de travail. Elle s'est " pris une veste ", selon l'expression de son délégué syndical et rencontre une " forte animosité et même plus que ça, des insultes parfois " :

> " Tout le négatif de l'application a été pour la CFDT. Les autres syndicats, qui ont pourtant signé, l'ont vendu en négatif dès le départ. Aux élections en juin 2000, il y a eu un raz de marée anti-CFDT sur fond de démagogie CGT-FO et maintenant le CE est dirigé par une alliance CGT-FO. Il y a eu beaucoup d'abstention et on a fait autour de 30% (..). On a loupé l'information et on a pas réussi à faire passer le message, certains ont voulu faire croire que les temps partiels y avaient perdu alors que tous y ont gagné, même si c'est parfois très peu. Là on est sur la touche pendant au moins un an, non, on s'est pris une claque énorme qui est complètement liée aux 35 heures[52]. (. ..) Avec les autres, on ne se parle plus, non, on a plus de relations du tout. En janvier, on est pas allé au CE, en décembre, je me suis fait insulter, en plus il y a des dissidents de la CFDT qui ont rejoint la CGT. Et ça devient une affaire de personne, c'est une sacrée mécanique syndicale. Moi je m'interroge, c'est vrai, même si j'ai bonne conscience et si je suis toujours content de l'avoir signé cet accord " (*le délégué CFDT de BUS, février 2001*).

[52] Pour le délégué CFDT, cette " claque " est entièrement liée aux 35 heures et n'est pas imputable à l'évolution confédérale de la CFDT : " nous, on ne vend pas la CFDT, on y est, mais on est pas sur la ligne Notat de toute façon ".

Face au mécontentement patent d'un certain nombre de conducteurs, le projet de réorganisation des amplitudes que nous avons déjà évoqué, a donc été stoppé sur demande des syndicats, et particulièrement de la CFDT :

> " le projet a fait beaucoup de bruit, il y a eu des réactions brutales et on est déjà malmenés. Alors j'ai fait le forcing sur le PDG pour un moratoire, parce que ce projet, il y a avait pas mal de gens de la CFDT qui y participaient. Et la direction n'a divulgué que quelques bribes, sur les déplacements de personnel. Il y avait 20% des conducteurs qui devaient changer de dépôts, et dans certains cas, cela allait à contre-courant de leur situation personnelle, par exemple cela les éloignait de chez eux. Alors c'était pas le peine de s'enfoncer, on a déjà pris assez cher comme ça " (*le délégué CFDT*).

A EMBALLE, l'accord a aussi été contesté, de plusieurs bords. D'abord de l'extérieur, au sein des structures locales ou professionnelles de la CGT auxquelles appartenait le délégué syndical signataire :

> " ça a fait du bruit à l'UL et à l'UD, parce que je leur avais pas demandé leur avis. Je me suis fait incendier, en particulier, sur la modulation, c'est pour ça que je voulais pas entendre parler de modulation mais d'annualisation. Pour moi l'annualisation ça veut dire une programme plus linéaire sur l'année. Il y avait un décalage énorme entre certains et moi, mais moi je leur disais, aux gens d'EDF ou aux cheminots, mais la flexibilité elle existe déjà à EMBALLE. Avec cet accord, au moins on pose des règles. Et 6 mois après, on venait me voir. Je me suis fait incendier au début, mais je me suis expliqué et finalement je pense que j'ai apporté un souffle nouveau " (*le délégué CGT de EMBALLE, décembre 99*).

Dans un autre site, il y a même eu une tentative de grève au moment de la mise en place des 35 heures, impulsée par des militants de l'Union locale (extérieurs à l'entreprise), mais elle a échoué et s'est soldée par deux licenciements. Si la légitimité du délégué CGT ne semble pas atteinte dans son site (il a même pu présenter sous l'étiquette CGT plus de candidats que d'habitude aux dernières élections), il n'en est pas de même dans d'autres sites. En particulier, une salariée s'est faite désigner déléguée syndicale CFDT dans le courant de l'année 2000. Les modalités et les raisons de cette désignation, outre la présence d'une section locale CFDT active et dynamique qui a soutenu un petit groupe de salarié se faisant élire au CE quelques mois auparavant, tiennent au dossier des 35 heures, à l'inapplication du délai de prévenance et aux relations sociales très autoritaires entretenues par le responsable du site. La légitimité du délégué CGT était en effet déjà remise en question par trois salariées rencontrées (dont celle qui s'est faite désignée déléguée syndicale par la suite), témoignant de relations professionnelles dégradées :

> **Q : C'est qui les syndicats ?**
> N : A Buzeir, y en a pas. Il y a FO, Mme Thomas, et puis à Sorlan c'est Eric Morin. Il est... CGT.
> **Q : Et eux ils sont un peu actifs ?**
> S et N : Ils sont achetés.
> N : Morin, il a eu une augmentation de place.
> S : C'était des simples conditionneurs qu'ont grimpé (*entretien n°356 avec 3 salariées de EMBALLE*).

Nous manquons d'éléments sur l'évolution de la situation, mais il est clair que la légitimité du syndicaliste qui a signé l'accord RTT était contestée avant même l'accord. La façon dont ce

dernier est appliqué sur certains sites a accentué ce discrédit, d'autant que le délégué CGT semble assez isolé, mis à part, peut-être, sur le site où il travaille. La nouvelle déléguée syndicale CFDT a participé aux deux dernières négociations débouchant sur des avenants à l'accord RTT, et, tout en les signant, adopte une attitude fortement revendicative, surtout lors des réunions de CE de son site, et alerte régulièrement l'inspectrice du travail sur la situation. Les 35 heures ont alors contribué à l'émergence d'une section locale, mais aussi à accentuer la division syndicale dans l'entreprise.

Les 35 heures sont donc une grande affaire pour les syndicats et affectent leur légitimité auprès des salariés, comme en témoignent des exemples nationaux (on peut penser à Michelin par exemple) mais aussi locaux, comme dans une partie de notre échantillon. Dans les autres entreprises, c'est également le cas, même s'il n'y a pas eu de changements aussi importants. Ainsi à ELECTRIQUE, l'apparition d'une section CGC et son score aux élections professionnelles (après l'accord 35 heures) ont surpris les autres syndicats. Ou encore, sur le site de production enquêté, nous avons appris très récemment qu'une section FO s'était montée en relation avec les 35 heures. Enfin, le même phénomène qu'à EMBALLE, à moindre échelle, s'est produit avec la section CGT : contestés par l'Union départementale dans un premier temps, les syndicalistes ont dû défendre leur accord. Mais ils ont réussi à le légitimer auprès des salariés puis de leur organisation, en mettant en avant la façon dont se sont déroulées les négociations. Ils sont ainsi intervenus lors du congrès national de la CGT début 1999, décrivant des négociations considérées comme exemplaires.

Les 35 heures sont, dans tous les cas, une épreuve de légitimité pour les syndicats, et ce n'est pas un hasard si les interrogations sur la représentativité syndicale ont été réactivées avec autant de force au moment des lois Aubry. De plus, selon certains auteurs, le temps de travail " constitue le meilleur révélateur de la différenciation idéologique et stratégique des syndicats " (Autrand, 1988, cité par Thoemmes, 2000). C'est pourquoi les accords de réduction du temps de travail n'ont jamais été sans conséquence sur les sections syndicales présentes dans les entreprises et que des recompositions, de nouvelles alliances, et des changements dans les " référentiels négociatoires " propres à chaque syndicat ont lieu[53].

5.4.2. Une activité conventionnelle forte… mais pérenne ?

Les lois Aubry ont-elles contribué à relancer le dialogue social en France ? Lorsqu'on examine le nombre d'accords, mais aussi, dans la perspective qui est la nôtre, l'activité

[53] Cf. J. Thoemmes (1999, p.138) pour cette notion de " référentiel négociatoire " qui recouvre " les comportements, les valeurs qui ordonnent ces pratiques, les imaginaires qui s'entremêlent avec les situations concrètes " et qui spécifient chaque syndicat dans ces attitudes face aux questions de flexibilité et de RTT.

conventionnelle qui en dérive (avenants, projets de réorganisation et d'adaptation discutés en CE ou dans des commissions de suivi paritaires, etc.), il est indéniable que le cadre législatif et réglementaire des lois Aubry a relancé, ou du moins, contribué fortement à une densification des relations professionnelles au niveau des entreprises, qui ne s'arrête pas avec la signature des accords. Les 35 heures ont provoqué des échanges et des débats, conflictuels et/ ou coopératifs, qui ont concerné aussi les salariés (même s'ils n'ont pas forcément été entendus partout) et qui se sont poursuivis après la signature des accords. Pour autant, les relations professionnelles ont-elles été profondément modifiées ? On peut en douter, et deux arguments issus de notre terrain peuvent être mobilisés :

· d'une part, on l'a noté précédemment, les ajustements formels aux 35 heures (avenants, projets de réorganisation discutés avec les syndicats, etc.) ont eu le même cadre que les négociations qui avaient débouché sur la signature des accords Aubry. Les types de négociation dégagés précédemment ne semblent pas avoir été modifiés par la suite. Il s'agit toujours d'avaliser des projets portés par les directions ou de construire des compromis entre des acteurs qui jouent des jeux stratégiques complexes.

· d'autre part, on peut tenir compte des propos des représentants engagés dans ces relations professionnelles, en particulier les directions et les syndicalistes. Ceux-ci ont plutôt insisté sur un " état de grâce " ou au contraire de " difficultés "… temporaires. Ainsi, à ELECTRIQUE, les syndicalistes ont regretté cette année 1998,

> *" une année exceptionnelle, où les gens se sont impliqués, mais qui était une parenthèse. Maintenant les relations [avec la direction] sont redevenues comme avant ".*

De même, à NEGOBOIS, après les tracas des 35 heures,

> " maintenant, c'est comme avant, les 35 heures ça a duré 6 mois, on est venu me voir sur ce sujet pendant 6 mois. Maintenant, c'est pour des problèmes personnels " (*la comptable de NEGOBOIS*).

Les directions ont également décrit une " page qui se tourne " et, au final, les relations professionnelles ne semblent pas profondément modifiées par les 35 heures. Même à BUS ou EMBALLE, si les acteurs ont vu leur position évoluer, la structuration des échanges n'a pas été au fond bouleversée ; les comptes rendus des commissions de suivi à EMBALLE et le fait que le PDG de BUS, évoquant les demandes des syndicats à propos du projet de réduction des amplitudes en novembre 2000, n'ait absolument pas fait mention du changement des rapports de force entre syndicats sont à cet égard révélateurs. Pour autant, l'activité conventionnelle soutenue dans ces deux entreprises découle bien des accords de réduction du temps de travail. Les relations professionnelles ont donc connu une phase de densification indéniable qui a duré entre une et deux années, entre l'entrée en négociation et la fin de la période d'application de la réduction du temps de travail ; mais il n'est pas sûr que cette intensité soit pérenne ou,

surtout, que la structure de ces relations ait été modifiée en profondeur par les négociations sur la réduction du temps de travail.

Partie III: L'évaluation des 35 heures par les salariés

Nous quittons maintenant le domaine de l'évaluation qu'un observateur peut effectuer, à partir de ses propres questions relatives aux effets et à l'effectivité des accords deux ans après leur mise en application, pour aborder les manières dont les salariés parlent et décrivent les conséquences de la réduction du temps de travail de leur propre point de vue. Ce changement de point de vue reste cependant construit dans le cadre *d'interactions*. En effet, les discours des salariés ont été recueillis dans le cadre d'interactions singulières, informées par les relations qui s'établissent entre des enquêteurs et des enquêtés. Ces entretiens sont des co-constructions et ne permettent pas de restituer directement le " ressenti " ou le " vécu " des salariés vis-à-vis de la RTT. Les citations, que nous pourrons faire et que nous avons déjà faites dans la partie précédente, ne sont pas des " paroles en l'air ", prononcées dans un vide interactionnel. C'est pourquoi nous avons insisté dans la première partie sur le sens que pouvaient avoir ces entretiens pour les salariés rencontrés et sur la nature des interactions qui ont eu lieu lors de l'enquête. Diverses, elles ont pu avoir des conséquences importantes sur les propos tenus, et c'est pourquoi les " points de vue " que nous livrerons ici sont toujours à rapporter à des situations d'enquête. A partir d'une analyse lexicale menée dans le cadre d'un traitement automatisé des entretiens mis en œuvre par le logiciel ALCESTE, nous tenterons néanmoins d'approfondir les " mondes lexicaux " utilisés par les salariés pour parler de la réduction du temps de travail. Des pistes relatives à l'intensification du travail, les relations de travail ou l'usage des temps pourront alors être explorées.

C'est donc à partir d'une hypothèse déjà évoquée que nous étudierons le " vécu " des 35 heures décrit par les salariés : nous pensons en effet que les entretiens portant sur les processus d'aménagement - réduction du temps de travail, dans la plupart des cas, ont permis aux salariés, voire ont été un prétexte pour parler de leur intégration sociale et professionnelle dans leurs entreprises. C'est pourquoi les contextes socio-productifs, c'est-à-dire l'appartenance à telle ou telle entreprise, pèse autant dans l'analyse. Selon les types d'intégration professionnelle auxquels ils se rattachent, comment les salariés parlent-ils de la réduction du temps de travail ? Quelles appréciations en font-ils ? Quels mots utilisent-ils ? Et inversement, quelles sont les conséquences des 35 heures pour les salariés selon les types d'intégration professionnelles qui les caractérisent ? Nous mobiliserons de façon importante le travail de Christelle Avril, effectuée à partir de l'entreprise de transport de notre échantillon (Avril, 2000) mais aussi, dans une perspective plus large, celui que S. Paugam (2000) a

récemment publié sur les nouvelles formes de l'intégration professionnelle dans *Le salarié de la précarité*.

Nous tenterons de répondre à ces questions en plusieurs temps. D'abord, nous examinerons la façon dont les salariés ont suivi les négociations qui ont eu lieu un ou deux ans auparavant, avant de décrire l'expression de leur satisfaction ou de leur insatisfaction à l'égard des 35 heures. Nous présenterons ensuite les deux " mondes lexicaux " parmi lesquels ont circulé les salariés pour parler des 35 heures, qui recouvrent le travail d'une part et les usages et les représentations des temps d'autre part. Enfin, nous reviendrons en conclusion sur les liens qui peuvent s'établir entre réduction du temps de travail et rapports au travail et à l'emploi chez les salariés rencontrés.

1. Suivi des négociation et connaissance des règles

Pour étudier l'évaluation de la réduction du temps de travail effectuée par les salariés, on peut partir de la façon dont ils ont parlé des négociations qui ont précédé l'application des 35 heures dans leurs entreprises. Non pas que les salariés n'aient pas fait référence à des contextes plus larges que leur entreprise au cours des entretiens. Dans bien des cas, ils ont émis des opinions relatives aux 35 heures qui prenaient en compte d'autres personnes ou d'autres entreprises, voire l'ensemble de l'économie française. Si nous n'évacuons pas cette dimension de l'analyse, ce qui s'est déroulé dans leur entreprise constitue néanmoins la matière première de cette étude. C'est pourquoi, pour comprendre leurs appréciations des 35 heures, il faut d'abord partir de la façon dont ils ont été – ou ils se sont – impliqués dans les négociations qui ont débouché sur les accords de réduction du temps de travail. Comment les salariés ont-ils été associés à la construction de ces accords ? Dans quelles mesures leurs avis ont-ils été pris en compte ? Quels regards portent-ils sur ces périodes où des règles ont été inventées, adaptées ou redéfinies ?

De façon générale, la diversité est de mise dans les appréciations que les salariés portent à l'égard des négociations ; mais c'est bien le contexte propre à chaque entreprise qui explique principalement ces différences. L'inégale présence et structuration des sections syndicales dans les entreprises a ainsi pesé sur les modes d'information : à BUS et ELECTRIQUE, les salariés déclarent plus souvent dans le questionnaire avoir été informés par " le ou un syndicat " (sauf dans le site de production de ELECTRIQUE) ainsi que par leurs supérieurs ; au contraire, à FECULE, EMBALLE, et surtout COMPTES RURAUX, les salariés déclarent plus souvent avoir été informés par le CE ou les délégués du personnel. Ces résultats

confirment en quelque sorte la faible action et légitimité des syndicalistes dans les deux premières entreprises ; pour COMPTES RURAUX, cela confirme plutôt que l'action syndicale passe essentiellement par le CE.

Les entretiens avec les salariés ont ainsi permis d'affiner la typologie précédemment construite sur les négociations des accords Aubry (Pélisse, 2000). Ainsi, " négocier dos au mur " comme à FECULE n'implique pas forcément une absence de suivi de la part des salariés, comme nous l'avions analysé précédemment. Dans ce dernier cas, la rapidité des négociations a été contrebalancée par l'enjeu, ici négocier les compensations d'une réduction drastique de l'activité (moins de travail de nuit, de week-end, d'heures supplémentaires, etc.) et une certaine proximité géographique (la majorité des ouvriers habitent dans la même rue que l'usine, dans un petit village rural de la Marne). Les salariés ont en réalité suivi de près les négociations, par l'intermédiaire du CE plus que par le délégué syndical (considéré comme un " étranger " par les interviewés et par lui-même). Au contraire, à BUS, la " construction d'un compromis " n'est pas synonyme de participation des salariés : plusieurs conducteurs se sont plaints d'avoir été tenus à l'écart, de ne pas avoir été écoutés, ou même consultés pendant les négociations. De fait, ce sont surtout les syndiqués qui ont suivi, d'assez loin pour ceux qui ne négociaient pas directement, la construction lente et conflictuelle d'un accord très technique, où seuls trois à quatre personnes ont en réalité négocié les règles relatives à la RTT.

Les divergences d'appréciation entre salariés d'une même entreprise, voire d'un même service ou travaillant dans le même site, sur la façon dont ils ont été informés et associés ou non aux négociations sont parfois frappantes. C'est en particulier le cas à BUS et à EMBALLE où des positions très différentes ont été exprimées. Il reste que l'entreprise – plus exactement l'établissement - reste le niveau le plus pertinent pour comprendre les différentes appréciations des salariés vis-à-vis des négociations.

• Dans trois cas (le département qualité à ELECTRIQUE, les ouvriers postés à FECULE et toute l'entreprise à COMPTES RURAUX), les salariés ont suivi les négociations, donné leur avis, eu connaissance de l'accord, participé à des réunions d'explication et de mise en œuvre et connaissent assez bien le contenu de l'accord. L'inégal suivi des négociations va en effet de paire avec l'inégale connaissance des règles adoptées dans les accords. L'établissement de production à ELECTRIQUE, où quatre salariés ont été rencontré, a connu une situation différente : l'éloignement du lieu des négociations, l'absence de section

syndicale et le petit nombre de salariés concernés[54] expliquent une absence de suivi quasi totale des négociations de la part des salariés. Ceux-ci regrettent tous un manque d'information, critiquent l'absence de consultation et l'imposition des modalités de RTT. C'est seulement une fois l'accord signé et au moment de la mise en œuvre dans le meilleur des cas, qu'un ensemble de choix a pu leur être proposés, comme en témoigne une ouvrière de cette usine. Pour elle, les négociations se résument à ce moment où elle a pu choisir parmi des propositions qui ne lui convenaient pas :

> " Ce qui a changé pour moi, j'embauchais à 7h du matin eh bien j'ai embauché à 8h. On avait le choix, ils faisaient plusieurs propositions, moi j'ai opté pour cette proposition parce que ça m'intéressait. Le matin, au lieu de me lever à 6h, je me lève à 7h, j'ai gagné une heure. Moi, j'aurais aimé continuer à embaucher à 7h et débaucher une heure plus tôt le soir mais ils n'ont pas voulu…
> **Q : Il n'y avait pas d'autres propositions ?**
> R : Ah, non, pas le soir. On pouvait changer le matin ou le midi, il y avait moyen de s'arranger à ces moments là mais pas le soir. Le soir, les heures de débauche, ils ne voulaient pas qu'on y touche " (*une ouvrière de ELECTRIQUE, entretien n°120*).

A COMPTES RURAUX, la qualité du dialogue social et la négociation réalisée avec le CE qui compte au moins un représentant dans chacun des onze bureaux a permis aux salariés de s'informer et de s'exprimer, notamment lors du seul " référendum " qui s'est tenu dans notre échantillon. Les salariés ont massivement approuvé l'accord (à plus de 90%), surprenant même le délégué syndical et la direction. A FECULE, enfin, les enjeux (défensifs), la petite taille, l'ancienneté des salariés et leur proximité géographique les ont mobilisé autour de la négociation importante, celle concernant la modulation II (décembre - janvier 98), qui a précédé d'une année celle de l'accord Aubry. Il reste que les contraintes étaient telles que les négociations n'ont permis que de " faire le moins pire " et ont été suivies avec fatalisme.

> **Q: Mais vous étiez quand même satisfait de cet accord ? Vous avez réussi à compenser un peu les...**
> R: Non, c'est... c'est à dire il nous avait mis la pression à ce moment là, il nous avait dit, de toute façon, il y avait plus de 8 millions de perte, et on pouvait pas continuer comme on faisait. Donc il nous avait mis la pression... On a essayé, je pense qu'on a fait le moins mauvais accord qu'on pouvait faire. Mais on sait jamais ça, mais disons que pour moi ça a été le moins mauvais accord. Mais c'est pas un bon accord (silence prolongé). (…)
> **Q: Et quand vous avez expliqué un peu l'accord qui a été signé, ça a été bien perçu par les autres de l'entreprise ou il y a eu des gens qui n'étaient pas d'accord ?**
> R: Oh non, de toute façon tout le monde n'était pas d'accord. Et puis en plus ça a été compliqué, parce qu'on avait du mal à voir ce qui allait changer. Alors on avait même demandé à ce qu'on ait des fiches de paye fictives, qui correspondent à ce qu'on ferait, et puis après non, ça a été mal pris et de toute façon, mal compris... moi je me suis même pratiquement engueulé avec des gars pour essayer de leur expliquer ce que moi j'avais compris, et pour eux, je disais n'importe quoi. C'est à dire qu'il y a en a, je ne sais même pas s'ils ont tout compris pour le calcul des heures et tout ça.
> **Q: Et ça s'est un peu apaisé tout ça ?**
> R: Ouais, on n'en parle plus, maintenant ça y est, tout le monde l'a admis, ça veut pas dire... Il y a eu un moment, de toute façon, on passait notre temps à discuter de ça " (*un ouvrier de FECULE, DP et membre du CE qui a participé aux négociations, entretien n°2*).

[54] Rappelons que l'unité de production, choisie par le DRH, comprend 140 personnes environ, dont presque 110 femmes à 32h30 depuis 1986, non concernées par l'accord.

Cette mobilisation a néanmoins concerné la catégorie principale de l'usine, c'est à dire les ouvriers postés, qui ont pu obtenir, à défaut d'un maintien des rémunérations, des modalités de RTT qui les satisfont (travail sur 4 jours en inter-campagne par exemple). Les autres, par exemple au service expédition, *" où ça a toujours été de la main d'œuvre Manpower, donc des postes qui n'ont jamais été très bien défendus ",* nous a expliqué un autre ouvrier, ont pu ressentir une mise à l'écart et connaître des tentatives d'organisation des 35 heures qui ne leur convenaient absolument pas :

> " les accords ont été bien faits avec la fabrication, eux ils s'en sont bien tirés. Ils ont su bien négocier leurs week-ends, ils perdaient 4 mois de week-ends, leurs heures supp., ils ont su bien négocier ça. Que nous on a pas su négocier, on était mal représenté. (…) Alors quand notre chef a voulu qu'on fasse la semaine des 35 heures, mais en 6 jours, alors là, j'ai dit non, il faut arrêter, 6 jours, on va pas travailler pour 6 heures en sachant qu'on en fera plus en vrai... Moi je fais 50 kilomètres pour aller travailler, ça m'intéresse pas, au niveau de l'essence... travailler pour 6 heures, ça ne vaut pas le coup. Parce que moi, ma perte de salaire, elle est quand même à peu près de 2000 F par mois. " (*un ouvrier de FECULE, entretien n°1*).

Cet exemple permet de rappeler que dans les entreprises les situations sont très diverses selon les salariés et que les différentes catégories n'ont pas été traitées de la même manière. Si les ouvriers d'entretien à BUS ont réussi à obtenir 24 jours RTT et 2 embauches pour les compenser, c'est bien parce qu'un des trois négociateurs syndicaux travaille dans ce petit atelier. Au contraire, l'exclusion des conducteurs à temps partiel de l'accord (bien plus nombreux) et le sentiment, répandu dans l'entreprise, qu'il " s'est fait sur leur dos " n'est pas étranger à leur quasi absence de représentation parmi les DP, les élus et les délégués syndicaux. Dans ces deux exemples, on peut voir comment une partie des contraintes ont été reportées sur certains collectifs de travail, qui sont le plus souvent les moins bien représentées lors des négociations.

Il reste que dans l'ensemble, à ELECTRIQUE (département qualité), COMPTES RURAUX et FECULE, la majorité des salariés ont suivi les négociations, se sont exprimés et ont été consultés, voire ont réussi à imposer des modalités de RTT qui leur convenaient mieux, même s'ils ne sont pas toujours satisfaits des règles qui ont été adoptées.

• BUS représente un cas particulier à bien des égards et en particulier vis-à-vis des négociations, comme nous venons de le mentionner (cf. Avril, 2000 dont nous reprenons ici les analyses). Les avis sont partagés quant au suivi des négociations. Les agents de maîtrise ont négocié à part de façon informelle, les ouvriers d'entretien ont obtenu, grâce au délégué CGT, une organisation particulière qu'ils gèrent entre eux et les conducteurs les plus anciens, souvent syndiqués ou anciennement syndiqués, ont suivi les négociations et connaissent bien les règles de l'accord. Mais, sans parler des conducteurs à temps partiel qui n'avaient pas voix

au chapitre[55], une majorité des conducteurs rencontrés dénoncent une négociation qui s'est faite sans eux, trop rapidement, sans qu'ils aient été consultés ou qu'on prennent leur avis en compte. Enfin, les employés, également non représentés, se sont vu imposer leurs modalités de RTT.

Pour les conducteurs, les différences entre centres ont joué dans l'appréhension du processus de négociation : rappelons qu'il existe 3 centres à BUS, l'un dans le sud du département et assez autonome (non enquêté), et deux autres (appelés BUS 1 et BUS 2) qui ont une histoire ancienne et complexe, faite d'oppositions et de rivalités. Le plus ancien (BUS 1), qui était le plus important, a connu une dégradation matérielle (vétusté) et symbolique au cours des années 90, lorsque le siège social de l'entreprise a été transféré. Le lieu des négociations, l'identité des négociateurs (les délégués syndicaux et la plupart des élus conducteurs travaillent tous à BUS 2) et les difficultés propres à BUS 1 au moment de la mise en œuvre de l'accord (nombreux et longs arrêts maladies notamment) ont pesé sur les discours recueillis. L'exemple d'un conducteur, rattaché à BUS 1, qui travaille " à la volante " (c'est dire qui remplace les autres conducteurs en cas de maladie, incidents, aléas d'exploitation, etc.) peut être développé :

> M. Point a une perception très négative des négociations. Il nous avait répondu en effet sur le questionnaire ne pas avoir été informé de l'accord ou des négociations, et avait noté que " les délégués du personnel n'ont jamais demandé l'avis du personnel ". Il s'est également déclaré non satisfait de l'accord au moment de sa signature, ainsi qu'au moment de son application.
> L'entretien réalisé confirme ce questionnaire. Selon M. Point les négociations sur l'accord 35 heures se sont faites " là-haut ", c'est-à-dire dans le site principal de BUS 2. Personne n'a été tenu informé du protocole d'accord et les salariés en ont pris connaissance, selon lui, une fois qu'il était signé. Les réunions qui se sont tenues avant la signature sur le sujet, étaient " vagues ", ce qui fait écho au reproche essentiel que M. Point fait à ces négociations : elles se sont déroulées trop rapidement, le contenu de l'accord n'a pas été suffisamment pensé, et les délégués syndicaux n'ont pas mesuré les conséquences concrètes, en termes d'organisation du travail, qu'il impliquait (*extrait de l'analyse de l'entretien n°415 effectuée par C. Avril avec un conducteur à la volante*).

La complexité et la technicité des négociations et des compromis finalement trouvés, l'individualisation du travail et des horaires, l'extériorité de ces conducteurs aux collectifs de travail et au groupe professionnel représenté par les plus anciens, souvent syndiqués, peuvent expliquer ces jugements, alors qu'il y a eu des réunions et des tracts, qu'il y avait des moyens de s'informer (présence de 3 sections syndicales) et que les négociations ont duré plus de 2

[55] Il n'est pas forcément nécessaire d'être représenté pour voir ses intérêts pris en compte. Le délégué CFDT en particulier, qui a porté en grande partie l'accord, a cherché à défendre l'intérêt de tous les conducteurs. Mais, *" il avait fallu être responsable pour eux "* nous a-t-il confié récemment… ce qui est peut-être à l'origine des problèmes que sa section a rencontré par la suite (cf. *supra*).

ans. Une phrase résume bien la perception des négociations de la majorité des conducteurs rencontrés :

> " L'accord, on l'a suivi après, quand ça été signé " (*entretien n°479 avec un conducteur*).

Ces conducteurs extérieurs aux négociations, qui partagent un ensemble de traits communs qui en font des " outsiders " dans l'entreprise, connaissent très mal les règles négociées dans l'accord, d'où, par exemple, le fait que leurs jours de RTT leur soient tous imposés, alors que dans l'accord six sont à leur disposition avec accord de la hiérarchie. Au contraire, les conducteurs " intégrés " (les « insiders » pour reprendre la terminologie de Elias et Scotson, 1997 et l'analyse de C. Avril) et singulièrement les syndicalistes, considèrent que leurs avis ont été pris en compte, et connaissant bien les règles. Ils parviennent à bénéficier de modalités de réduction du temps de travail qui les satisfont (jours RTT fixes, 3 jours de repos consécutifs une fois par mois, etc.). Face aux mécontentements de la plupart des conducteurs (qui s'est traduit, on l'a vu, par une déroute du principal syndicat deux ans après l'accord), certains développent alors une forme de " schizophrénie " selon le terme de C. Avril pour expliquer à la fois leur satisfaction personnelle et la prise en compte du mécontentement de leurs collègues.

• EMBALLE, enfin, connaît les critiques les plus virulentes en ce qui concerne les négociations et la mise en place de la réduction du temps de travail. Si à Sorlan, le site où travaille le délégué CGT, les salariés ont pu participer aux négociations (le délégué syndical les tenait au courant et a demandé leurs avis), ce n'est pas le cas ailleurs. Certaines salariées estiment n'avoir eu aucune information, ne pas avoir été consultés et avoir appris l'existence d'une RTT une fois l'accord signé.

> **"** On nous a appelé sur la plate-forme, et on nous a dit les 35 heures c'est signé. Et on a mis en place tout de suite, on a commencé tout de suite. On a eu des réunions avec un tableau sur plusieurs semaines, et le boulot à peu près qu'il y aurait à faire. C'est là qu'on a aussi choisi nos journées, les journées qu'on choisit nous-mêmes. Mais moi je pense que ça avait été programmé.
> **Q : C'est à dire ?**
> Je pense que ça a été programmé avant de signer, ils avaient déjà monté leur truc, c'était déjà fait avant. Parce qu'ils l'ont mis en place très vite. Ca a été vraiment très vite. Comme si c'était déjà préparé. Parce que les négociations, elles ont duré seulement quatre ou cinq mois. Et après ils ont tout de suite mis en place.
> **Q : Et vous avez donné votre avis pendant les réunions, avant que ça soit signé ? Vous avez dit ce que vous en pensiez ?**
> *(regard interrogateur, elle ne voit pas bien de quoi je parle*) On n'a pas trop discuté. Déjà on a mis du temps pour comprendre. On n'a pas trop discuté, non. Ils nous ont expliqué. C'est très bien dans l'idée mais la façon dont ça s'est passé, non c'est pas bien " (*entretien n°357 avec une ouvrière de EMBALLE, site de Buzeir*).

D'autres ont rencontré les consultants mandatés par la direction pour les négociations qui ont officié pendant 36 jours et se sont déplacés sur tous les sites. Mais c'est pour mieux alors dénoncer une manipulation, déjà présente en filigrane dans l'extrait précédent :

" [début de l'enregistrement de l'entretien] Il y a une nana qui est venue, des 35 heures, ils nous ont convoqué deux par deux en nous disant, avec un très joli tableau, vous voyez, vous allez pouvoir avoir, pour les mères de familles un mercredi après-midi tous les quinze jours, ou alors le vendredi, comme ça vous arrange, enfin ils nous ont fait un truc super, et puis tiens, on s'était dit oui, pourquoi pas, et puis en fait ça été voté on ne sait pas comment. Parce que bon, nous ils nous ont présenté ça mais après on n'a pas toutes été réunies, le directeur qui est vachement bien avec le préfet a amené la presse et tout, donc ils sont passé aux 35 heures avec des subventions, ils ont fait 22 ou 25 embauches, et puis nous on est dans le conditionnement, c'est à dire qu'il y a des arrivages de boulot, et après il n'y a plus rien. C'est très aléatoire en fait. Alors, au début on arrivait à prendre des journées comme on voulait un peu, quoi.

Q : Parce que le principe c'était quoi ? C'était quoi ce qui était décidé ?

R: Ils nous avaient dit vous ferez huit heures et puis quand il y aura pas de travail vous prendrez une demi-journée, c'était présenté, si vous voulez, une demi-journée ou une journée tous les quinze jours, on fera un tableau avec un planning, et puis en fait il n'y en a jamais eu...

Q : En fait il y a eu cette réunion où on vous a présenté les choses et c'est tout ?

R: C'est tout. Ca été fait, voilà on est passé aux 35 heures, ils ont employé les gens. " (*entretien n°333 avec une ouvrière, préparatrice de commande polyvalente, EMBALLE, site de Mourtinac*).

De façon générale, c'est le hiatus entre explication de l'accord (enjolivée, idyllique) et mise en œuvre pratique de la RTT qui a suscité le plus de critiques. Cette discordance est imputable en grande partie aux relations sociales dans cette entreprise et aux pratiques de la hiérarchie. Ainsi, très peu de salariées ont pu avoir accès à l'accord qui a été signé, et sur certains sites, quand certaines l'ont demandé, elles ont été menacées ou ont eu 5 minutes pour le lire. Même lorsqu'il a été distribué sur d'autres sites, sa compréhension n'est pas aisée, et toutes les salariées n'ont pas eu la possibilité de s'en référer à un mari ingénieur pour décortiquer certaines subtilités de l'accord comme nous l'a confié l'enquêtée précédente. Un extrait de l'entretien réalisée avec trois ouvrières sur le site de Buzeir est assez édifiant sur ce thème :

" S : (...) Parce que moi je l'ai, l'accord. Faut pas le dire. Je devrais pas.

Q : Pourquoi ?

S : Parce qu'on n'a pas le droit de l'avoir.

N : On n'est pas membre au CE.

Q : C'est uniquement les membres du CE qui ont le droit d'avoir l'accord ?

S : Oui. Oui. Vous l'avez vu, celui-là, je suppose (elle sort l'accord en cherchant sa fiche de paye, me le montre).

N : C'est vachement perplexe à lire, vachement flou.

S : Bah il y a rien de...

N : Voilà c'est assez flou parce qu'on lit un paragraphe, et puis en fin de compte il faut se remettre à l'autre paragraphe, ou alors à quelques lignes plus bas, c'est pas vraiment clair.

R : Faut savoir surtout lire entre les lignes.

N : Parce que c'est souvent " peut-être ", c'est souvent des " peut-être ". C'est pas on doit faire ceci, on doit faire cela, c'est peut-être. " (*entretien n°356 avec 3 ouvrières de EMBALLE, site de Buzeir*).

La complexité de l'accord et surtout la transgression d'un certain nombre des règles qui y sont inscrites par les hiérarchies dans certains sites (délai de prévenance, moitié des heures libérées à disposition des salariés, etc.) font de l'information un enjeu essentiel dont les salariés sont exclus. La plupart ne connaissent ainsi que des bribes de l'accord, et c'est par les pratiques, notamment celles qui sont suivies de " représailles " et de sanctions, que les " règles " en cours (qui ne sont pas celles de l'accord) sont découvertes et comprises.

" Moi, la première fois que j'ai eu mon mécontentement vis-à-vis des 35 heures, j'avais pris une journée, un mardi, c'est en avril 99. Et c'est passé tout seul, d'accord. J'étais contente. Je ne l'avais demandé

> qu'une semaine avant ; je me suis dit, c'est très bien. J'arrive le mercredi matin, on m'a dit, tu repars chez toi. Pardon ? Oui. Parce que, il n'y a pas de boulot, voilà. Jusqu'au vendredi, j'ai été absente. Sans me prévenir, sans rien. Ils auraient pu me dire, tu restes la matinée ou n'importe, ça va parce que j'habite à 5 kilomètres. Il y en a qui font 20, 25 voire 30 kilomètres, hein. Il y en a une qui était avec moi, elle a été renvoyée pareil. (...) Donc, c'est à la tête du client si vous voulez " (*entretien n°359 avec une ouvrière de EMBALLE, site de Buzeir*).

Dans ce site, lorsque les salariées de production s'absentent, quelles qu'en soient les raisons (maladie, jours RTT de leur initiative ou non, etc.), elles doivent téléphoner la veille du jour où elles doivent reprendre pour savoir si elles travaillent ou non le lendemain. Les négociations des 35 heures ont donc été très peu suivies par les salariés de EMBALLE (sauf à Sorlan), et c'est une fois mises en place que les enjeux, les règles et les changements consécutifs à l'accord ont été compris, souvent douloureusement dans certains ateliers.

Le suivi des négociations et la connaissance des règles des accords sont donc très inégaux selon les établissements et les entreprises, et les caractéristiques propres aux salariés (poste, site, ancienneté, attitude personnelle vis-à-vis de la RTT, etc.) jouent à la marge pour compenser ces différences.

2. Satisfactions et mécontentements à l'égard des 35 heures

L'inégal suivi des négociations et connaissance des règles selon les entreprises va de paire avec l'inégale satisfaction vis-à-vis des accords et de leur application exprimée par les salariés dans le questionnaire. Nous pouvons présenter dans cette partie quelques résultats de l'enquête statistique auprès des salariés, en partant de deux questions relatives à leur satisfaction ou leur mécontentement à l'égard des 35 heures. On peut alors chercher à interpréter ces opinions en fonction des caractéristiques propres aux salariés. La notion d'intégration professionnelle, notamment telle que l'a construite et étudiée S. Paugam (*op. cit.,* 2000), permettra alors d'ouvrir l'analyse sur les relations entre les 35 heures et les rapports à l'emploi, au travail et au temps que les salariés ont exprimé dans les entretiens.

Une exploitation statistique de l'enquête quantitative, malgré tous ces défauts, permet en effet d'approcher dans un premier temps les appréciations portées par les salariés à l'égard de la réduction du temps de travail. Les salariés qui ont répondu au questionnaire se déclarent très majoritairement satisfaits de l'accord *au moment de sa signature* : 20% s'estiment " très satisfaits " et 68% " plutôt satisfaits ". Seuls 11% des salariés ne le sont pas. Mais on vient de voir qu'un certain nombre de salariés étaient loin d'être au courant de l'accord au moment où il a été signé et certains ont pu changer d'avis. De plus cette question portait sur l'accord dans son ensemble et des salariés ont pu exprimer un avis positif par solidarité avec les personnes

privées d'emplois, comme cet ouvrier de FECULE cité précédemment, sans être satisfaits de l'application de l'accord pour leur compte. Une seconde question portait donc sur leurs opinions *actuelles* (i.e. novembre 99) à propos de " la façon dont l'accord vous est appliqué à vous personnellement ". Les résultats montrent un doublement des mécontents (22%), ainsi qu'une progression des non réponses. Mais plus de 3 salariés sur 4 restent satisfaits de l'application de l'accord pour ce qui les concerne, environ un an après sa mise en œuvre. Ces chiffres semblent cohérents avec ceux qui émanent des enquêtes de grands instituts de sondage à cette époque (comme le sondage L. Harris effectué pour la DARES en juin 99 et portant sur des salariés ayant connu des accords Robien[56]).

D'autres résultats peuvent être exposés en relation avec la satisfaction ou le mécontentement exprimés à l'égard de la RTT. D'abord on peut rappeler que la réduction de la durée du travail n'est pas effective pour tous, même si les chiffres issus du questionnaire ne sont pas vraiment exploitables ici (problème du repérage des temps partiels). Il reste que parmi ceux qui déclarent ne pas avoir réduit leur temps de travail, 80% ne sont pas satisfaits de l'application de l'accord (contre 17% de mécontents parmi ceux qui ont réduit leur temps de travail comme prévu). Ensuite, on peut noter qu'un quart des salariés déclare plus d'irrégularité dans leurs horaires depuis l'accord ; 8% trouvent par contre qu'ils sont moins irréguliers et 64% déclarent qu'ils sont comme avant. Les choix, par les salariés, des moments où intervient la réduction du temps de travail sont aussi un élément à relier à la satisfaction exprimée : 48% de ceux qui se sont exprimés disent avoir " un peu " le choix, 32% " beaucoup " et 19% " pas du tout ". Parmi ces derniers, 60% ne sont pas satisfaits de l'application de l'accord alors que respectivement 80% et 93% de ceux qui ont un peu et beaucoup le choix disent être satisfaits de l'application de l'accord. Enfin, " l'impression d'avoir plus de temps libre depuis l'accord de RTT " est logiquement corrélée avec la satisfaction : si 27% des salariés estiment ne pas avoir plus de temps libre, ils sont presque deux sur trois parmi les mécontents de l'application à faire cette déclaration. Deux autres éléments apparaissent discriminants pour expliquer l'expression d'une satisfaction ou d'un mécontentement à l'égard de l'application de l'accord : le contexte socio-productif (l'appartenance à telle ou telle entreprise) d'une part et la qualification d'autre part[57].

[56] Cf. Doisneau (2000-a) pour une exploitation de cette enquête.

[57] Les test du Khi-deux sont significatifs pour ces deux tris croisés (comme pour tous ceux déjà mentionnés), mais ils ne le sont pas lorsque la satisfaction est croisée avec d'autres variables socio-démographiques (sexe, âge, ancienneté) sauf, mais avec une marge d'erreur plus grande, avec la situation familiale. Tous ces chiffres sont à prendre avec beaucoup de prudence, dans la mesure où les temps partiels (estimés environ à une

Parmi les répondants	FECULE	RURAUX	BUS	ELECTRIQ	BOIS	EMBALLE	***Ens.***
Effectifs	*27*	*145*	*93*	*106*	*8*	*67*	***446***[58]
satisfaits de l'application de l'accord en ce qui les concerne	60%	93%	60%	88%	75%	59%	***78%***
mécontents de l'application de l'accord en ce qui les concerne	40%	7%	40%	12%	25%	41%	***22%***

	Ouv.non Qualif	Ouv. Qualif	Employés	Agent de Maîtrise	Technic.	Cadre	***Ens.***
Effectifs	*36*	*128*	*99*	*36*	*98*	*15*	***434***[59]
satisfait de l'application de l'accord en ce qui les concerne	69%	62%	91%	83%	91%	79%	***78%***
mécontent de l'application de l'accord en ce qui les concerne	31%	38%	9%	17%	9%	21%	***22%***

Contexte propre à l'entreprise et qualification sont liés. Les six entreprises étudiées se distinguent entre elles par la nature de leurs activités productives (du type industriel continu, à celui des services aux agriculteurs ou aux entreprises, en passant par le laboratoire qualité d'une grande entreprise ou une société de transport), mais aussi par le type de qualification dominante dans chacune : ouvrières non qualifiés proche des intérimaires à EMBALLE, ouvriers qualifiés du tertiaire connaissant " une dévalorisation progressive de leur statut " à BUS (Avril, 2000), ouvriers qualifiés industriels travaillant en postes à ELECTRIQUE et FECULE, techniciens de laboratoire à ELECTRIQUE, comptables à COMPTES RURAUX, etc. Au-delà d'un constat qui oppose les emplois ouvriers aux autres en ce qui concerne l'expression de la satisfaction (les ouvriers l'étant moins que les autres), nous pensons qu'il faut mettre en avant l'effet propre à l'entreprise pour différencier ces évaluations faites par les salariés. Une analyse factorielle en correspondance multiple, placé en annexe, permet de représenter graphiquement ces résultats, en particulier la prééminence de l'entreprise dans la façon dont les réponses aux questions posées se distribuent et s'opposent (voir ANNEXE 2).

Le contexte propre à chaque entreprise est donc essentiel pour comprendre l'attitude des salariés face aux 35 heures. Pour dépasser cet effet entreprise sans laisser de côté le contexte, on peut faire appel utilement à la notion d'intégration professionnelle, développée à la fois par

quarantaine parmi les répondants) n'ont pas été distingués des autres salariés. Mais ils permettent un cadrage utile et montrent surtout la nécessité d'une contextualisation des données.

[58] 23 non réponses.

[59] 33 non réponses et deux catégorisés comme « autres » non explicités dans le tableau.

Christelle Avril dans son étude de l'entreprise de transport de notre échantillon (Avril, 2000) et par S. Paugam dans un travail récent (Paugam, 2000)[60].

A partir d'écrits plus ou moins anciens (notamment de E. Durkheim et de l'équipe de J. Goldthorpe) et d'enquêtes diverses menées dans le monde du travail depuis une vingtaine d'années, cet auteur propose une typologie des formes d'intégration professionnelle des salariés construite à partir d'un type idéal nommé " l'intégration assurée " et de ses déviations (l'intégration incertaine, laborieuse et disqualifiante). Deux éléments concourent principalement à ces types, le rapport à l'emploi et le rapport au travail exprimés par les salariés. L'étude repose sur des indicateurs (statuts d'emplois, positions dans la hiérarchie des qualifications, etc.) mais aussi sur la satisfaction exprimée vis-à-vis du travail, par rapport au salaire, à la liberté d'initiative, à la perspective de promotion, aux relations avec les collègues, etc. Paugam cherche ensuite à vérifier ces hypothèses à partir d'une enquête par questionnaire (représentative) et d'entretiens, lui permettant de spécifier ces types d'intégration professionnelles différents.

Le cœur de l'intégration professionnelle est représentée par *l'intégration assurée*, qui conjugue satisfaction dans le travail et stabilité de l'emploi, les salariés pouvant élaborer des projets de carrière et s'investir dans le travail pour les réaliser : " les satisfactions qu'ils en retirent sont l'expression d'une intégration réussie dans l'entreprise, en particulier dans les relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques " (*op.cit.,* p. 97). Les salariés de ELECTRIQUE (département qualité) et de COMPTES RURAUX nous semblent représentatifs de cette forme valorisée d'attachement à l'entreprise.

L'intégration incertaine correspond à une forme d'intégration professionnelle plus limitée, où l'instabilité de l'emploi ne s'accompagne pas d'une insatisfaction dans le travail. " Il s'agit notamment des situations vécues par les salariés qui, tout en travaillant dans de bonnes conditions (…) savent néanmoins qu'ils ont de fortes chances de perdre leur emploi " (p. 98). Les ouvriers de FECULE nous semblent, dans l'ensemble, assez proches de ce type d'intégration professionnelle, en particulier depuis trois ans avec les difficultés que connaît leur entreprise.

[60] Le travail réalisé par Christelle Avril sur l'entreprise de transport de notre échantillon met également fortement l'accent sur une problématique en termes d'intégration sociale et professionnelle. Elle nous a également fortement inspiré, bien qu'elle ne se réfère pas au travail de S. Paugam. La typologie développé par cet auteur nous est apparu tout autant sinon plus utile dans notre perspective dans la mesure où, plutôt qu'une démarche ethnographique rapporté à un cas comme chez C. Avril, il s'agit ici de comparer des monographies et des contextes de travail très différents.

L'intégration laborieuse est une forme plus classique " qui correspond aux salariés globalement insatisfaits dans leur travail mais dont l'emploi n'est pas menacé. (…) Ce qui garantit l'intégration professionnelle, ce n'est donc pas le travail en lui-même mais l'emploi qui reste stable " (p. 100). Certains ouvriers de ELECTRIQUE (site de production), les conducteurs de BUS, et les salariés de NEGOBOIS (de façon moins sûre puisque aucun n'a été interviewé à part la comptable) relèvent de cette forme d'intégration professionnelle souvent associée à l'intériorisation d'une identité négative.

Enfin, les salariés de EMBALLE et certains conducteurs de BUS (les « *outsiders* ») nous semblent proche d'une *intégration disqualifiante*, qui conjugue insatisfaction dans le travail et instabilité réelle ou ressentie dans l'emploi. C'est bien ainsi qu'on peut interpréter par exemple le sentiment d'être redevenues des intérimaires de la part de certaines ouvrières à la suite des 35 heures, comme on le verra par la suite.

Le mode de présentation de son enquête par S. Paugam, fondée sur des monographies d'entreprise, rappelle bien alors un de ses principaux résultats : l'importance essentielle de l'entreprise pour comprendre ces rapports différenciés au travail et à l'emploi et les logiques de l'intégration professionnelle des salariés. Si " l'entreprise ne détermine pas en elle-même le type d'intégration professionnelle [on pourrait dire le rapport aux 35 heures dans notre cas], on peut souligner que certaines entreprises, à la fois par leurs performances économiques et leur mode d'organisation du travail, favorisent globalement davantage tel ou tel type d'intégration professionnelle " explique-t-il (*op. cit.,* p. 124). Nous chercherons ainsi à approfondir, à l'aide de cette typologie, non seulement les avis que des salariés ont exprimés dans un questionnaire auto-rempli, mais aussi et surtout les discours qu'ils ont tenus à propos des 35 heures au cours des entretiens avec les enquêteurs. C'est maintenant ce matériau que nous allons principalement mobiliser, en nous intéressant successivement aux rapports à l'emploi, au travail et aux temps libérés exprimés par les salariés autour des 35 heures.

3. Les 35 heures et l'emploi : discours et rapports à l'emploi chez les salariés

Les façons dont les salariés ont abordé le thème de l'emploi sont bien sûr grandement dépendantes de la situation de leur entreprise (en croissance ou non notamment). On a vu précédemment que deux entreprises n'ont pas embauché ou ont du mal à le faire (FECULE et NEGOBOIS) tandis que trois autres ont accru leurs effectifs plus que prévu (COMPTES RURAUX, ELECTRIQUE et BUS). La dernière a mis deux ans pour atteindre ces objectifs,

qui étaient bien au delà des exigences de la loi (EMBALLE, avec 19% d'embauches prévues). Trois groupes se distinguent parmi les salariés sur le thème de l'emploi et des embauches consécutives aux 35 heures.

· Dans deux entreprises (ELECTRIQUE et COMPTES RURAUX), le thème de l'emploi est présent dans la plupart des entretiens et pris en compte dans les motifs de satisfaction envers l'accord et la réduction du temps de travail. Plus généralement, quelle que soit l'entreprise, les salariés qui ont connu une période de chômage pendant leur vie professionnelle sont les plus satisfaits de cet aspect :

> " C'est à dire c'est pareil, ceux qui sont passés par des moments de galère, ils se disent que si ça peut créer quelques emplois, on est peut-être plus ouvert aussi à dire, on gagne pas plus d'argent, mais ça ouvre des emplois. C'est un peu de solidarité. Ca existe. " (*entretien n°355 avec un agent de maîtrise à EMBALLE, site d'Andille, a connu deux ans de chômage*).

Le fait d'avoir connu des embauches dans son service est également déterminant pour comprendre cette attitude (être satisfait des embauches), commune aux salariés de COMPTES RURAUX (il y a eu des embauches dans les 11 bureaux de l'entreprise) et à ceux du laboratoire qualité de ELECTRIQUE. Seuls deux salariés d'ELECTRIQUE parmi les interviewés - un ouvrier de maintenance dans l'unité de production et un animateur qualité système dans le département qualité - ont exprimé un mécontentement vis-à-vis des embauches. N'en ayant pas connu dans leur service, la réduction du temps de travail a d'abord été un " problème organisationnel " pour eux dans la mesure où leur charge de travail n'a pas diminué, voire s'est accrue. Ces deux personnes déplorent que toutes les embauches n'aient pas été effectuées pour compenser la RTT mais parfois mises au service d'une logique stratégique (affectation ciblée dans certains services en développement).

Plus généralement, même dans ces entreprises (et c'est encore plus vrai dans les autres), l'emploi a représenté un enjeu au moment des négociations (lorsqu'elles ont été suivies), mais un ou deux ans après, l'accent porte davantage sur le temps de travail :

> " c'est vrai que quand on parle des 35 heures, la première chose qu'on dit, c'est 12 jours de congés. A une époque, on disait, des embauches et plus de temps libre, maintenant, on dit 12 jours de congés, c'est vrai que ces 12 jours c'est du temps libre, mais les embauches, on pourrait y penser un peu plus " *explique ainsi un technicien de ELECTRIQUE (entretien n°39).*

Du reste, ce sont plutôt des doutes qui sont exprimés à propos des embauches et de l'emploi. Plusieurs salariés ne sont pas convaincus en effet de la permanence de ces effets et expriment plutôt des doutes à l'égard de la RTT comme outil de lutte contre le chômage. Ces doutes sont exprimés souvent à propos de la généralisation des 35 heures (la croissance est souvent évoquée comme ayant plus d'importance dans le recul du chômage que les 35 heures), en particulier en ce qui concerne les petites entreprises. Pour elles les 35 heures sont d'abord vues comme un problème... et la salariée de NEGOBOIS ne manque pas de rappeler à chaque

contact à quel point " c'est compliqué " ou " plus difficile pour les petites entreprises ". Mais les doutes s'expriment aussi à l'égard des embauches effectuées dans leur propre entreprise : leur nombre exact est rarement connu, il est d'ailleurs souvent sous estimé et plusieurs salariés pensent qu'elles ne sont pas garanties à terme.

· Dans deux autres entreprises, le thème de l'emploi est moins présent (EMBALLE), voire entièrement absent (BUS), alors que ces entreprises ont dépassé parfois largement le seuil d'embauches fixé par la loi. Cette relative ou totale absence s'explique lorsqu'on examine les modalités d'embauche et qui a été embauché.

A BUS, la moitié des embauches se sont faites par évolution de temps partiel en temps plein. Les " embauches " correspondent ici à une accélération de carrière et à une consolidation d'emplois déjà existants. Pourtant, nous avons rencontré deux conducteurs passés à temps plein grâce à l'accord 35 heures… qui ont presque oublié de nous le dire ! Ce n'est qu'au bout d'une vingtaine de minutes, dans les deux cas, que l'enquêtrice s'est rendu compte de leur évolution de statut. Ces deux cas sont différents : l'un des deux gagne de l'argent grâce au passage à temps plein (bien qu'il ne soit payé que sur une base de 35 heures), mais " ce qui est frappant c'est qu'il n'en souligne pas de lui-même l'intérêt sur le plan financier : il répond nonchalamment que l'augmentation de salaire doit se chiffrer autour de 2000, 2800 F mais ce fait ne semble pas le marquer " (analyse de l'entretien n°432, C. Avril). L'autre – à temps partiel à 142h mensuelles avant l'accord, c'est à dire proche d'un temps plein - a perdu de l'argent (entre 1000 et 1500 F net par mois) parce qu'il a perdu les nombreuses primes de déplacements qu'il gagnait en étant muté, à la suite de l'accord, tout près de chez lui. Pour autant, ces deux conducteurs sont mécontents de l'accord pour des raisons somme toute assez proches. Pour le premier, " le passage de temps partiel à temps plein, jugé primordial par les négociateurs de l'accord, semble secondaire au regard de la dégradation des conditions de travail qui a accompagné la mise en place de l'accord " (notamment une forte augmentation des coupures et de l'amplitude des journées de travail deux semaines sur quatre[61]). Pour le second, la perte de rémunérations n'explique pas tout, le conducteur gagnant sur d'autres éléments (il travaille beaucoup moins souvent le dimanche, ses coupures ont été raccourcies,

[61] " Quand je lui demande s'il ne se repose pas plus, il se rappelle quelque chose qu'il voulait absolument me dire : *Ah oui, ce que je veux vous dire, c'est que les journées sont bien plus longues qu'avant*. Cette impression est liée aux fortes journées d'amplitudes qu'il effectue pendant 2 semaines consécutives qu'il n'avait jamais quand il était à temps partiel. Mais on peut aussi tout simplement souligner que depuis les 35 heures ce conducteur a vu sa durée de travail notablement augmenter. Il est frappant qu'il ne le relève pas de lui-même : il établit un lien entre sa fatigue plus grande et l'allongement des journées et ses nouveaux horaires de travail, mais pas avec le fait qu'il soit passé à temps plein. Ce passage à temps plein semble avoir pour lui une dimension secondaire par rapport aux conditions de travail dans lesquelles il l'effectue " (*C. Avril, analyse de l'entretien n°432*).

etc.). " C'est aussi *la manière* dont s'est fait le passage aux 35 heures, qui nourrit son mécontentement, et en particulier il apparaît que le passage de temps partiel à temps plein lui *a rendu visible sa position socialement subordonnée* dans la division du travail " (Avril, analyse de l'entretien n°431 [62]). L'autre moitié des embauches (6,45 ETP) à BUS a permis de recruter deux ouvriers dans le service maintenance des autocars et des emploi -jeunes affectés à une gare routière (information, prévention, affichage, etc.). Il n'est donc pas étonnant que l'emploi ait peu d'enjeu pour les conducteurs interviewés.

A EMBALLE, plus que les embauches, c'est le statut de l'emploi qui représente un enjeu, étant donné la masse d'intérimaires employés par l'entreprise (300 ETP en 98) et le nombre d'embauches effectuées en 3 ans (plus de 550). Or la très grande majorité des " embauches 35 heures " ont été effectuées parmi des intérimaires. Les trois personnes nouvellement embauchées que nous avons rencontrées ont ainsi toutes raconté comment leur embauche avait été retardée pour entrer dans le " quota des embauches 35 heures ". " L'embauche " représente alors un statut plus que du travail, que la plupart ont déjà en tant qu'intérimaire. C'est pourquoi les salariés déjà dans l'entreprise avant les 35 heures ont relativement peu parlé des embauches, qui ne se traduisent finalement que par un changement de blouse (cf. citation ci-dessous). Au contraire, certaines ont pu vivre, avec la dégradation des conditions de travail, et en particulier l'accroissement de la flexibilité consécutif aux 35 heures, une forme d'assimilation de leurs emplois à ceux des intérimaires.

> *" On est devenues intérimaires maintenant "* ont ainsi expliqué trois ouvrières de EMBALLE.

C'est ainsi qu'est traduit le fait que l'entreprise ne fasse appel à elles que lorsqu'il y a des commandes et comment, quand le volume d'activité diminue, on les laisse à la maison à la manière des intérimaires.

> " **Q: Et alors la différence entre intérim et titulaire, c'est quoi ?**
> R : ben y en a pas. Maintenant y en a plus.
> S : maintenant ouais, y en a plus.
> N : Depuis qu'on est passées aux 35 heures moi je dis qu'y en a plus, on est devenues intérimaires.
> R : si on a une blouse verte, on est obligées de la mettre. C'est la seule différence " (*entretien n°356 avec trois ouvrières de EMBALLE, site de Buzeir*).

[62] Il insiste en effet beaucoup sur ce qu'il considère comme une décision arbitraire : " *les 35 heures, ça a amené qu'ils m'ont muté d'office à L.* ". Cette décision lui paraît tellement arbitraire qu'il téléphone à l'inspection du travail pour savoir s'il peut refuser et demande à la direction s'il s'agit d'une mesure disciplinaire. Il semble dans l'incapacité de comprendre les raisons de cette mutation qui pourtant sautent aux yeux : d'un côté il passe à temps plein et est muté près de chez lui, de l'autre entreprise n'a plus à lui verser autant de primes de déplacements. Cette incapacité à assimiler les raisons de cette mutation repose sur un malentendu qui paraît presque surréel : lorsque je lui fais remarquer que la direction a sûrement pensé que cela l'arrangerait aussi de se rapprocher de son domicile, il me répond : " *c'est à qui de décider, c'est à eux ou à moi ?* " (*C. Avril, extrait d'analyse de l'entretien n°431*).

Le paradoxe est ici violemment exprimé et ne peut se comprendre qu'en référence aux conditions de travail et aux changements introduits par l'accord de réduction du temps de travail dans cette entreprise, sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement. On peut d'ores et déjà noter pourtant, à quel point la réduction du temps de travail atteint les représentations de l'emploi et de son statut chez certains salariés. La dégradation des conditions de travail en termes d'horaires, de stabilité, de régularité, de prévisibilité, de maîtrise minimales des temps touche ainsi directement au statut d'emploi lui-même, la précarité du travail recouvrant finalement de son sentiment la stabilité de l'emploi elle-même. Ce qu'expriment ces salariées, c'est alors un mépris pour leur emploi et une absence totale de reconnaissance, qui exemplifie bien une " intégration professionnelle disqualifiante " pour reprendre S. Paugam. Ce rapport à l'emploi peut alors donner lieu à des comportements de fuite devant l'embauche : outre les cas de départs de nouveaux embauchés rencontrés (deux sur les trois interviewés) et ceux rapportés par plusieurs salariés (certains préférant retourner en intérim), deux ouvrières ont témoigné de cette inversion du rapport habituel à l'emploi. L'une, en CDD au moment de l'entretien, se demande si cela vaut le coup d'accepter un CDI dans de telles conditions :

> " Je vous dis honnêtement, ça ne me tente plus, s'il me propose pas, ça ne me dérange pas "

nous dit ainsi la femme d'un des nouveaux embauchés (entretien n°335, site de Mourtinac) qui l'a pourtant fait rentrer dans l'entreprise. Bien que son compagnon ait connu deux ans de chômage, qu'elle-même ait arrêté de travailler pendant huit ans, elle n'envisage qu'avec angoisse le fait de se faire embaucher comme permanente. Dans un autre cas, une salariée raconte comment elle préférait rester intérimaire mais a été obligée de s'embaucher :

> " c'est vrai que moi, je préférais être intérimaire, mais, j'ai hésité, j'ai hésité longtemps, parce que si je trouve quelque chose de mieux… Alors, on m'a boycotté pendant quinze jours, ça voulait dire tu veux pas te faire embaucher ? Tu ne travailleras peut-être plus ici. Ils sont sympas, hein. Alors, j'ai accepté d'être embauchée " (*entretien n°359 avec une ouvrière de EMBALLE, site de Buzeir*).

Les conditions de travail passent alors devant le statut de l'emploi et il faut faire pression sur les salariées pour qu'elles se fassent embaucher dans certains sites où des intérimaires refusent même de travailler. La " cause de l'emploi " pour ces salariés ne passe pas alors par des embauches mais plutôt par le fait de donner du travail plus souvent et plus longtemps aux intérimaires, qui sont souvent des " copines ", des " sœurs " ou des connaissances.

· Dans les deux dernières entreprises, les salariés regrettent des embauches qui ne se font pas. A FECULE, lorsque les salariés parlent de ces non-embauches, ils s'en inquiètent mais ne déplorent pas leur absence sur leur travail quotidien (qui a beaucoup diminué), sauf dans le cas d'un ouvrier du service expédition. Le recours croissant aux intérimaires et l'absence d'embauche le laissent perplexe sur la gestion de l'emploi dans l'entreprise et

l'acceptation des " sacrifices " salariaux en contrepartie (2000 F / mois) est plus difficile à justifier :

> " Donc...La réduction du temps de travail a été faite au départ pour pouvoir donner du temps libre, et puis pouvoir, permettre de faire des embauches, c'est quand même le but, l'objectif. C'est pas toujours le cas...
> **Q: Il n'y a pas eu d'embauches qui ont été faites finalement sur l'entreprise ?**
> R: Pour l'instant il n'y a qu'une embauche, qu'une embauche[63]. Bon, ça a refait un flux plus important de main d'œuvre en tant que Manpower, quoi.
> **Q: Il y a plus d'intérim ?**
> R: ouais, plus d'intérim. (silence). (...) Les 35 heures, ça ne fait venir que les Manpowers, alors c'est pas le but recherché " (*entretien n°1 avec un ouvrier de FECULE*).

Pour les autres personnes rencontrées dans cette entreprise, l'absence d'embauche est surtout un signal inquiétant et certains pensent que l'accord, d'offensif, deviendra défensif. Il s'agira alors de sauver son propre emploi plus que d'exprimer une solidarité ou une satisfaction de participer à la lutte contre le chômage. Les 35 heures ont dans le cas de cette entreprise renforcé de façon importante des inquiétudes récurrentes quant à l'avenir de l'emploi et ont contribué puissamment à développer une intégration professionnelle marquée par le sceau de l'incertitude. Quant à NEGOBOIS, nous avons déjà cité les propos de la comptable, mandatée de l'entreprise, qui exprime toutes les difficultés de l'entreprise à recruter et menace son patron d'une possible suspension des aides s'il ne s'active pas pour trouver des salariés. C'est alors le problème du salaire tout autant que celui de l'emploi qui est ici exprimé, car

> " il y a plus personne... Il y a plus personne pour gagner le SMIC. Je veux dire les gens ils ne veulent plus ! " (*la comptable de NEGOBOIS*).

Plus généralement, les cadres et les employés travaillant dans les services administratifs sont les salariés qui ont le plus souvent dû réduire leur temps de travail sans embauches dans leur service. Dans toutes les entreprises enquêtées, ces salariés se sont plaint de cette non-compensation et des difficultés qu'elle engendrait sur leur travail, nécessitant des arrangements complexes et une intensification du travail.

Les 35 heures ont donc donné lieu à des discours sur l'emploi très différents, et une fois de plus, c'est le contexte propre à chaque entreprise qui semble le plus pertinent pour les comprendre. Si les positions sont contrastées, dans l'ensemble, les salariés ont salué l'effort effectué par leur entreprise, mais en le relativisant parfois fortement.

- soit en mettant en doute la pérennité ou le lien entre ces embauches et les 35 heures (notamment dans les entreprises en croissance comme EMBALLE ou ELECTRIQUE).

[63] Celle-ci est sans aucun lien avec les 35 heures : sous la pression des salariés la direction n'a pu qu'embaucher cette personne qui travaillait de façon très régulière depuis longtemps dans l'entreprise et à qui " on avait fait une crasse énorme, là, on les a obligé à l'embaucher, sinon on balançait tout, ils étaient obligés " (le même ouvrier).

- soit en critiquant le nombre, l'affectation ou la nature des emplois crées après les 35 heures, par exemple parce que les directions ont visé trop bas en terme d'effectifs, dans certains services notamment (administration, encadrement notamment).

Si globalement le nombre d'intérimaires diminue à EMBALLE (mais les CDD augmentent), les salariés ont souvent décrit un accroissement du recours à cette forme d'emploi dans leur site, comme c'est également le cas à FECULE ou sous une autre forme à BUS (emplois jeunes, augmentations temporaires du volumes des contrats de travail de temps partiel annualisé, pour déstocker les repos d'amplitude et permettre la RTT). Les transformations du travail qui ont accompagné ces embauches jugées souvent insuffisantes ont aussi pu dégrader les conditions de travail (intensification) et les rapports à l'emploi, les 35 heures renforçant des formes d'incertitude ou de disqualification.

4. Les 35 heures et le travail

Les processus de réduction du temps de travail ont eu des impacts différenciés sur le travail, on l'a vu avec l'analyse factorielle des correspondances présentée plus haut : l'interprétation du deuxième axe repose en effet sur un clivage opposant ceux qui disent avoir connu des changements dans le travail à ceux qui disent ne pas en avoir connu. Mais nous l'avons souligné à maintes reprises, les résultats statistiques sont à prendre avec précaution ; et nous avons beaucoup de cas, lors des entretiens, où les salariés ont manifestement exprimé des positions différentes, sinon contradictoires, avec celles qu'ils avaient cochées dans le questionnaire, en particulier vis-à-vis du travail. A partir de la cinquantaine d'entretiens menés, nous disposons d'un matériau empirique conséquent pour approfondir, voire amender, les résultats déjà exposés. En particulier, nous avons analysé ce corpus à l'aide d'un logiciel d'analyse lexicale qui nous permet de décrire les " mondes lexicaux " parmi lesquels les salariés ont circulé lors des entretiens.

Encadré : le logiciel ALCESTE [64]

L'analyse d'un corpus par cette méthodologie vise à mettre en lumière des *classes d'énoncés* sur la base des convergences de leur vocabulaire, permettant de " dégager des régularités internes au corpus " (Wald, 1999), organisées en " profils lexicaux " qui correspondent aux mots les plus fortement associés à telle ou telle classe. En obtenant un classement des énoncés en fonction de la ressemblance ou de la dissemblance statistique du vocabulaire utilisé, des " mondes lexicaux " propres aux salariés peuvent être mis en évidence. Ces " mondes " peuvent être définis, selon M. Reinert (1993) qui a mis au point le logiciel, comme des " ensembles cohérents de mots dont l'assemblage est analogue à celui de la réalité désignée par le vocabulaire utilisé ".

Le logiciel effectue un premier découpage du corpus en u.c.i. (unités de contexte initiales), à partir des découpages naturels du corpus. Ici, chacun des entretiens analysés représente un u.c.i.. Dans un

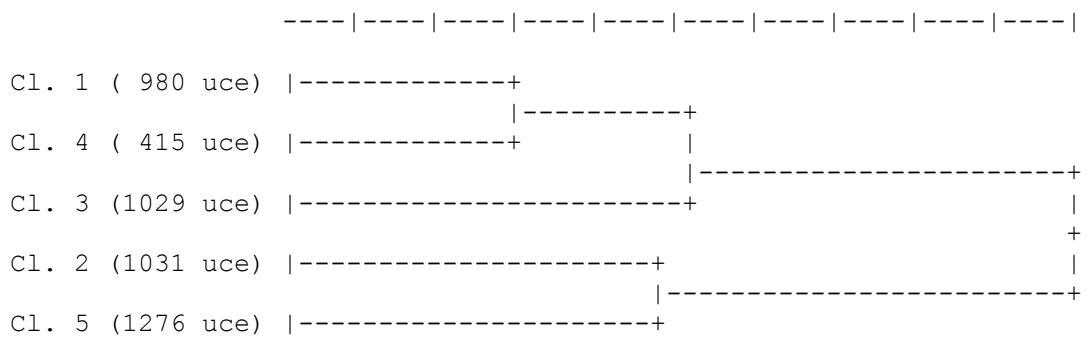
[64] Présentation effectuée d'après Didry, (1998), Wald (1999) et De Luca (2001).

deuxième temps, le logiciel définit des u.c.e. (unités de contexte élémentaires), à partir des entretiens découpés en phrases, repérées par leur ponctuation et la succession des espacements, dans lesquelles les mots sont des indices de plus ou moins grande dissemblance des phrases entre elles. Dans le cas présent, nous avons restreint pour des raisons techniques l'analyse aux seules phrases prononcées par les salariés, omettant les questions des enquêteurs. Ce choix peut se justifier, en posant comme hypothèse que les différences entre enquêteurs n'ont pas été fondamentales quant aux discours recueillis, et surtout en gardant en tête qu'il s'agit d'explorer " les mondes lexicaux " parmi lesquels les salariés ont circulé au cours des entretiens[65]. Le texte est ensuite lemmatisé, autrement dit un dictionnaire intégré rapporte les différentes formes graphiques (déclinaisons des verbes, pluriels des noms, etc.) à leur racine, ce qui permet d'augmenter la fréquence d'apparition des mots. Le logiciel compose ensuite un tableau, croisant en ligne les u.c.e. (*grosso modo* les phrases) et en colonne les formes graphiques réduites ; ce tableau se compose de 0 ou de 1 selon la présence ou l'absence de la forme graphique dans l'u.c.e.. Le logiciel distingue différentes sortes de formes réduites dont les deux principales sont des « mots pleins » et des « mots outils ». Les premiers ont une signification tributaire des emplois et représentable par des propriétés du référent (noms, verbes, adjectifs, certains adverbes). Ils ancrent les discours dans des " lieux d'énonciation ". Les " mots outils " se distinguent par une signification qui repose sur le rapport de l'énoncé à la situation d'énonciation et au contexte langagier (déictiques, modaux). Ils décrivent une " posture d'énonciation " (Wald, 1999).
ALCESTE effectue alors une classification descendante hiérarchique du tableau, où seuls les mots pleins contribuent à l'analyse : on recherche d'abord la meilleure partition en deux (en maximisant la différence des deux parties grâce à un critère statistique) de l'ensemble du tableau ; puis, à chaque pas, on cherche une partition en deux de la plus grande des classes restantes. Une u.c.e. ne sera retenue pour la classification que si elle se montre associée d'une façon stable à une classe (cette stabilité étant assurée par la réitération de l'analyse à partir d'u.c.e. de taille légèrement différente). Deux u.c.e. sont ainsi d'autant plus proches qu'elles contiennent un plus grande nombre de formes graphiques identiques. Cette procédure signifie que la construction des classes résulte d'une démarche inductive, sans classification a priori. Enfin, ALCESTE effectue le test du Chi2 d'association d'une forme graphique à une classe, et pour chaque classe déterminée, nous disposons donc de son vocabulaire spécifique et des phrases ou u.c.e. caractéristiques. Quant aux variables associés à chaque u.c.i., c'est à dire à chaque entretien (ceux-ci sont repérés par des variables associées – entreprises, âge, sexe, satisfaction exprimée, etc.), si elles n'interviennent pas dans l'analyse, elles sont également plus ou moins associés aux classes et permettent de contraster une analyse interne au discours (obtention des classes) avec des catégories externes (qualification, sexe, etc.).

Cette analyse porte sur 45 des 46 entretiens retranscrits intégralement, les questions des enquêteurs étant éliminées. Le seul entretien mené à NEGOBOIS, avec la comptable de l'entreprise, n'a pas été intégré au corpus parce qu'il ressort d'une logique et d'un contexte spécifique que nous avons considéré trop hétérogène par rapport aux autres entreprises. L'analyse a permis de classer 4731 u.c.e., soit 66,6% du nombre total d'u.c.e. dans le corpus. 1333 mots ont ainsi été analysés et se répartissent en 5 classes distinctes. Celles-ci ne sont pas sans relations, comme le montre le dendrogramme qui suit :

[65] Nous avons testé le corpus depuis en laissant les questions : le nombre de classes change (deux classes relatives au travail se regroupent) mais les résultats d'ensemble restent valides.

Classification Descendante Hiérarchique : dendrogramme des classes stables



Trois classes totalisent un peu plus de la moitié des u.c.e. classés et caractérisent de façons différentes des mondes lexicaux qui se rapportent tous au *travail*. Elles s'opposent à deux autres classes (classes 2 et 5) dont le dénominateur commun est *le rapport au temps*, et que nous examinerons dans la partie suivante. Après avoir décrit les classes 1, 4 et 3, en les rapportant aux différentes dimensions de l'homme au travail et aux " mondes de production " propres à chaque entreprise[66], deux questions seront abordées à propos des conséquences des 35 heures sur le travail : celle de l'intensification d'abord ; puis celle qui lie perceptions des 35 heures et rapports au travail ou types d'intégration professionnelles.

4.1. ALCESTE au travail

Avant de détailler trois des cinq classes (les deux autres seront examinées dans la partie 5), on peut préciser sous quel angle une description et une analyse de ces " mondes lexicaux " peut être menée, en particulier en reprenant de nouveau l'idée de rapport au travail, l'une des deux composantes de l'intégration professionnelle telle que l'a analysée S. Paugam (l'autre est le rapport à l'emploi, que nous avons déjà abordé dans la partie précédente). Cet auteur distingue en effet trois dimensions de l'homme au travail, qui renvoient elles-mêmes à des paradigmes dans lesquels s'inscrivent la plupart des recherches sur ce thème :

- " la valeur intrinsèque du travail ", qui renvoie à *l'homo faber*, c'est à dire à " l'acte du travail lui-même et à l'épanouissement [ou la souffrance[67]] qu'il procure à celui qui le réalise " (p. 44).

[66] Voir Salais et Storper (1993), *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*, Ed. de l'EHESS, Paris, pour cette notion.
[67] Rajout effectué par moi-même.

- " la logique de la rétribution ", qui renvoie à *l'homo oeconomicus* et à une conception plus instrumentale du travail, où le salaire mais aussi les perspectives de progression dans l'entreprise permettent de comprendre des rapports différenciés au travail.

- " la question de la relation aux autres ", qui constitue le salarié comme un *homo sociologicus* au travail et qui renvoie aux relations avec les collègues et les hiérarchies ou à l'ambiance dans le travail.

Ces trois dimensions du rapport au travail sont présentes dans les entretiens que nous avons menés *et* dans les profils lexicaux obtenus à la suite de l'analyse effectuée par ALCESTE.

· La classe 1 recouvre 980 u.c.e. soit 20% des énoncés analysés. Le vocabulaire spécifique à cette classe qui ressort de l'analyse effectuée par ALCESTE est le suivant, par ordre décroisant d'association à la classe (grâce au test du Chi-deux)[68] :

direction, directeur, responsable, délégué, expliquer, réunion, secrétaire / secrétariat, représentant, chef, syndicat, CE, parler, atelier, savoir, comité, personnel, comprendre, peur, écouter, projet, information, gueulé / engueuler, équipe, accord, négocier / négociation, encadrement, signer, site, discuter, soucis, ambiance, patron, encadrement, problème, appliquer / application, innover, avenant, élu / électif, moduler, aberration, faute, etc.

L'analyse des mots outils montre un registre de cette classe qui se rapproche du récit. La présence d'acteurs comme *monsieur, madame, DP* ou de prénoms distingue cette classe des autres et marque une énonciation ancrée dans des relations quotidiennes. Des verbes comme *dire, croire, vouloir,* les pronoms à la troisième personne (*elle, eux, il, leur lui, sa, ses, vous*, etc.) ou les temps des verbes auxiliaires (passé et présent) sont autant d'indices concordants d'entretiens fondées sur des récits. D'autre part, des négations sont fréquemment associés à cette classe (*pas, mal, rien*).

Cette classe peut donc s'interpréter comme un monde lexical qui exprime un rapport au travail marqué par les relations sociales et professionnelles dans l'entreprise, où le récit des négociations et des façons dont l'accord est appliqué sont déterminants : en quelque sorte, cette classe recouvre des moments des entretiens où les interviewés nous ont parlé des différents acteurs (*patron, direction, encadrement, chef, représentants, élus, syndicalistes*) qui *ont négocié et signé des accords et des avenants, parlé, expliqué et discuté* de son *application* lors de *réunions* dans des lieux divers (*atelier, CE, site, comité*). Mais si les interviewés reviennent sur ces moments et se placent du point de vue des relations dans l'entreprise, ce

[68] Tous les termes n'ont pas été mis dans cette liste : les variables externes et les mots outils notamment sont étudiés de façon séparée.

n'est pas toujours sur un mode positif mais parfois davantage pour s'en plaindre (*peur, gueuler, problème*, *aberration, faute*, *conflit,* importance des négations).

Les variables externes les plus fréquemment associées à cette classe sont d'ailleurs significatives de cette prise de distance : l'entreprise la plus associée à la classe est EMBALLE, dont on a décrit précédemment la dureté des relations professionnelles, et les caractéristiques d'état sont typiques de cette entreprise : la faible ancienneté (-5 ans), la jeunesse (19-29 ans), la qualification ouvrière, le genre féminin, etc. Les énoncés les plus caractéristiques de cette classe sont par exemple :

> " Parce que comme les syndicats sont tous des pourris, quoiqu'il en soit c'est ce que les directeurs voulaient, et c'est ce qu'ils ont eu. Dans notre site c'est ce qu'il voulait la modulation. Il [le directeur du site] s'est frotté les mains le jour où l'accord a été signé. Déjà il n'y a eu aucun conflit pour l'accord " (*entretien n°356 avec trois ouvrières de EMBALLE*).

> " Ca a été imposé par la direction, voilà. C'était dans la convention des 35 heures, je ne peux pas vous dire plus ce qu'il en est. A Chabanais, on n'a pas de syndicat, on n'a rien… Il y a eu des réunions d'information. On a eu une réunion d'information et puis on nous a distribué des papiers " (*entretien n°121 avec un ouvrier de maintenance de ELECTRIQUE, site de production).*

· La classe 4 est la plus petite (un peu de moins de 9% des u.c.e. classés) et la plus proche de la classe précédente. Elle s'en distingue moins par la " posture d'énonciation " que par les " lieux " qui la traversent : les temps sont toujours ceux du passé et les adverbes de temps sont nombreux (*après, bientôt, depuis, entre-temps, longtemps, maintenant, puis*) apparentant les discours à des récits, dans une dimension également plutôt critique (*bien que, contre, de toute façon*). Le vocabulaire spécifique de cette classe s'ordonne ainsi :

intérim, usine, informatique, permanent, formation, époque, diplôme, étranger, coûter, contact, boîte, stage, maintenance, Hollande, commercial, couler, sécurité, argent, cher, vendre, poste, investir, remplacer, saisonnier, Paris, licencier, voyageur, terre, quota, recruter, restructurer, tas, tonne, créer, département, accident, mécanique, réseau, malheureusement, transport, matériel, dur, etc.

Le monde lexical dégagé fait moins référence aux relations professionnelles qu'aux statuts d'emploi, marqués par la précarité (*intérim / permanent, formation, diplôme, stage, saisonnier, licencier, recruter, restructurer, chômage*), et à des termes concrets de travaux industriels (*usine, maintenance, sécurité, poste, pomme de terre, quota, tas, tonne, mécanique*) ou commerciaux (*contact, commercial, vendre, voyageur, réseau, transport*). Ils sont aussi caractérisés par une certaine dureté (*couler, accident, malheureusement, dur*). Cette classe se singularise des autres par une fréquence élevée des noms de lieux et de pays (*étranger, Hollande, Paris, département, région, France, etc*.). Les entretiens les plus associés à cette classe sont ceux de FECULE et quelques uns de BUS, par exemple dans des phrases comme celles-ci :

> " Ils mettent les stocks à zéro sur le marché et la fécule elle prend d'un coup 20-40 centimes le kilo ou plus, on sait pas, c'est peut-être un coup de business, on sait pas. Et puis comme ce sont les Hollandais, ils nous disent pas, on n'est pas dans le secret d'Etat, ils font ce qu'ils veulent. Bon ils ont fermé à Corbeil, ils ont fermé une usine en Hollande, donc... ". (*entretien n°1 avec un ouvrier de FECULE*).

> " Les étapes, vous en avez plusieurs, une, d'abord les arrivées des pommes de terre sur le site, ce qu'on appelle la réception - je vous le schématise très vite -, la réception des pommes de terre, c'est fait par le centre de réception. Ensuite vous avez le lavage de la pomme de terre... il y a une seule personne par poste, oui, c'est vraiment automatisé ça maintenant, c'est clair, depuis 95, c'est automatisé. Avant, c'était beaucoup plus rustique je dirais. Après, vous avez le râpage, donc là c'est pareil, une grosse transformation, avec des machines, beaucoup plus grosses, beaucoup plus... techniquement valables " (*entretien n°22 avec un agent de maîtrise de FECULE*).

> " J'ai eu de la chance ici, j'ai pu travailler. Ils ont voulu me garder, mais comme intérimaire. Ils voulaient pas m'embaucher, c'est à dire ils voulaient pas créer un poste mais en même temps ils voulaient me garder. Mais c'était dur financièrement. Comme, à un moment, quelqu'un partait, je l'ai su par le copinage, qu'il y avait un poste de libre, alors je l'ai demandé, et j'ai réussi à être prise " (*entretien n°428 avec une employée de BUS*).

· La classe 3 regroupe 1029 u.c.e., soit 21,75% de celles qui ont été classées. Elle se différencie cette fois des deux autres plus par les postures d'énonciation que par les lieux, le registre du travail et de l'emploi restant très prégnant, même si les relations professionnelles sont moins souvent évoquées. Il s'agit alors moins de récits (absence relative des auxiliaires de temps, d'actants, de verbes) que de description et d'évaluation (présence significative de marqueurs de modalisation) du travail effectué, dans des cadres plus favorables. Si de nombreuses nuances sont exprimées personnellement (*il me semble, je pense, peut-être, quand même, sans doute, assez, mais, malgré, plutôt, presque*, etc.), elles ne remettent pas en cause l'expression d'une adhésion (*c'est vrai, d'accord, oui, plus, très, en définitive*). Le vocabulaire spécifique de cette classe s'ordonne à partir de :

comptable, dossier, temps, terme, métier, effectivement, productif, facture, augmentation, adhérent, complètement, méthode, efficace, secteur, salaire, outil, contrôler, enregistrer, gestion, portefeuille, conseil, coût, objectif, évoluer, difficulté, organisation, gagner, financier, valoriser, charge, raisonner, mesurer, recherche, diminuer, cadre, esprit, échange, promotion, anticiper, autonome, etc.

De fait, les univers de travail décrits ici font référence à des *métiers* qui se rapprochent de ceux des *cadres*, ou du moins caractérisés par une forte *autonomie*, une *organisation* par *dossiers* ou par *objectifs*, et un travail plus intellectuel (*méthode, gestion, conseil, raisonner, mesurer, recherche, esprit*). Les nuances qui sont exprimées portent principalement sur les *salaires (points, gains* et *grille* bloqués), les réorganisations (*méthode, outil, contrôler, organisation*) et l'intensification (*temps, productif, efficace, outil, enregistrer, difficulté, charge, mesurer, diminuer*, présence forte des marqueurs d'intensité dans cette classe) qui résultent des 35 heures. Les variables externes les plus associées à cette classe sont celles qui se rapprochent de mondes du travail marqués par ces caractéristiques : comptables de COMPTES RURAUX, cadres de ELECTRIQUE, plutôt masculins, satisfaits de l'accord et de

son application, ayant beaucoup de choix quand aux moments de RTT. Les énoncés les plus associés à cette classe sont ainsi par exemple :

> " On aura peut-être sans doute des temps qui vont diminuer, mais en compta pure. Mais on aura aussi des temps fiscaux, des recherches derrière, solutions fiscales, des temps de gestion qui vont augmenter. Ce boulot là pour les comptables, ouais, je pense que la partie la moins intéressante va diminuer et le plus intéressant va se développer, il y a des chances " (*entretien n°159 avec un comptable de COMPTES RURAUX*).

> " Il y a un principe d'heures théoriques, un principe d'heures passées, ils ont des grilles qu'ils remplissent en autonomie, c'est-à-dire qu'il y a juste, par responsable de secteur, un contrôle pour vérifier l'équité, pour voir s'il n'y a pas de grosses erreurs mais j'ai envie de dire que les gens sont complètement… ils gèrent leur emploi du temps " (*entretien n°36 avec un cadre de ELECTRIQUE, responsable du service après-vente, département qualité*).

La description des classes relatives aux travail (classe 1, 4 et 3) que nous avons proposée ici croise deux axes, l'un interne à l'analyse lexicale, l'autre prenant en compte les variables externes. Le premier exprime les rapports au travail et à l'emploi des salariés : la classe 1 se rapporte au récit des relations professionnelles ou à *l'homo sociologicus*. La classe 4 s'en distingue par l'accent mis sur le travail effectué et le rapport à l'emploi. La classe 3 fait davantage référence au discours du management et à l'organisation du travail, dans un cadre de plus forte autonomie dans le travail que dans les deux autres classes. Le second axe recouvre en partie le premier, tant les variables entreprise et qualification se distinguent par leur forte association aux classes. EMBALLE est ainsi très associée à la classe 1, FECULE à la classe 4 et COMPTES RURAUX et ELECTRIQUE à la classe 3. De même, en termes de qualification, les ouvriers qualifiés / les agents de maîtrise / puis les comptables et les cadres interviewés sont respectivement associés aux classes 1, 4 et 3. En clair, si l'analyse est interne aux discours[69], ceux-ci sont loin d'être indépendants ou même complètement transversaux vis-à-vis des contextes et des " mondes " propres à chaque entreprise – que ce soient en terme de produits, de marchés, de rétributions ou de relations professionnelles[70]. On retrouve par là avec une certaine force la nécessité d'une contextualisation des discours, d'où deux « variables » liées entre elles émergent – l'entreprise et la qualification professionnelle - pour comprendre les processus et les discours tenus par les salariés sur la réduction du temps de travail. On peut maintenant pousser l'analyse en recentrant nos questions sur les effets des 35 heures sur le travail d'une part, et le type d'intégration professionnelle d'autre part.

[69] Rappelons que ce qui différencie les entretiens (entreprise, qualification, âge, etc. propre à l'interviewé) n'est pas pris en compte dans l'analyse ; seuls des tests d'association à chaque classe sont réalisés à partir de ces variables considérées comme illustratives.

[70] En faisant référence ici à la fois aux " mondes lexicaux " de M. Reinert et aux " mondes de production " étudiés par R. Salais et M. Storper (1993, *op. cit.*).

4.2. RTT et intensification du travail : un vécu contrasté

Il faut noter en premier lieu que l'intensification du travail peut prendre une multitude de formes, selon les types de postes ou de métiers. Elle peut se manifester par une augmentation des cadence ou un accroissement de la charge de travail (nombre ou complexité de dossiers à traiter par exemple), en tant que conséquences plus ou moins directes des 35 heures, mais aussi par une absence d'embauches compensatrices ou de réorganisations du travail (redistribution des tâches). La question est complexe et M. Gollac et S. Volkoff dans un ouvrage récent (*Les conditions de travail*, 2000) ont pointé toutes les difficultés de sa mesure. A l'échelle de notre enquête, on peut proposer une hypothèse, puis présenter les différentes formes qu'elle peut prendre dans les entreprises de notre échantillon, et insister sur la diversité des perceptions dont cette question fait l'objet.

4.2.1. Une hypothèse : de fortes contraintes socio-techniques et une mesure objectivée du travail par le temps permettent d'éviter une intensification du travail

Nous avions posé une question relative à l'intensification du travail dans le questionnaire. Formulée ainsi " Depuis l'accord de RTT, lorsque vous travaillez avez-vous l'impression de faire la même quantité de travail en moins de temps ? ", les résultats indiquent que : 191 personnes ont répondu " oui " (soit 42%), 220 " non " (49%) et 41 (9%) " ne sait pas " (17 non réponses). Ces résultats partagent donc presque la population des salariés en deux ; mais il faut tout de suite noter que la formulation de la question renvoie à une certaine représentation de ce que peut être l'intensification du travail, qui peut prendre des formes bien différentes. On peut néanmoins proposer dans un premier temps une hypothèse à partir de cette définition et des deux types de matériaux dont nous disposons (entretiens, questionnaires).

En effet, les salariés qui ne parlent pas d'une intensification du travail ou qui répondent négativement à cette question *lors des entretiens* ont des caractéristiques communes en terme de postes ou de métiers. Il s'agit d'activités de travail qui sont liées à des machines ou à des organisations du travail où les horaires sont fondamentaux quant au déroulement du travail (services de bus par exemple). C'est le cas par exemples des ouvriers postés et dans une moindre mesure de certains techniciens de laboratoire à ELECTRIQUE ; des ouvriers et agents de maîtrise de FECULE ou de certaines ouvrières de EMBALLE ; des conducteurs de BUS[71] enfin et surtout. Pour tous ces salariés, la RTT semble n'avoir eu

[71] Pour ces derniers l'évaluation est difficile : leur travail de conduite n'a pas changé en tant que tel à la suite des 35 heures (ils ne roulent pas plus vite), mais leurs services - et donc leurs horaires - ont pu changer, parfois de façon importante et éventuellement contribuer au sentiment d'une intensification du travail. Pourtant, les seuls cas d'intensification ressentie proviennent d'un conducteur à la volante qui a augmenté ses temps de conduite

d'impacts que sur leurs horaires ou leur durée du travail, mais pas sur le travail en lui-même, qui ne s'est pas modifié ou en tout cas qui ne s'est pas intensifié. Il n'est pas très étonnant alors de retrouver des entreprises comme ELECTRIQUE, FECULE et BUS se situer à gauche dans le graphique associé à l'analyse factorielle précédente, l'axe horizontal opposant les salariés qui ont connu des changements dans leur travail (à droite) à ceux qui disent ne pas en avoir connu (à gauche). Un lien statistique, bien que ténu, semble en effet exister entre le fait de déclarer une intensification et le fait d'avoir connu des changements dans le travail. Cette hypothèse peut être approfondie en reliant mesure et contenu de travail et absence d'intensification : plus le travail est " quantifié " et objectivé par le temps (à l'aide de systèmes comme le badge par exemple), moins la réduction du temps de travail s'accompagnerait d'une intensification.

Son pendant s'exprimerait alors ainsi : ceux pour qui le temps de travail n'est pas dépendant de contraintes socio-techniques aussi fortes estimeraient majoritairement que leur travail s'est " densifié ", " intensifié ", est " plus fatiguant ". De fait, les comptables de COMPTES RURAUX (mais aussi celle de NEGOBOIS), les animateurs qualité et les agents de maintenance de ELECTRIQUE, les employés et agents de maîtrise à BUS, les secrétaires dans toutes les entreprises, ont plus que les autres salariés décrit spontanément cette intensification ou répondu positivement à nos questions sur ce thème lors des entretiens. Lorsque le temps de travail n'est pas réglé sur celui d'une machine (qu'il s'agisse d'une chaîne, d'une ligne de production ou de machines automatisées à surveiller), ou enchâssé dans des horaires stricts (horaires des lignes de bus), lorsque le travail et sa " charge " sont moins objectivés et quantifiés par le temps passé (quelque soient les raisons), la RTT s'accompagnerait plus souvent d'une intensification du travail et d'une nécessité de faire le même travail en moins de temps. La façon dont le temps de travail est mesuré jouerait également dans le même sens, les systèmes déclaratifs (fiches auto-remplies) - au contraire des systèmes par badge - favorisant une intensification concomitante à la RTT. Une confirmation statistique, quoique fragile, de cette hypothèse peut être présentée en examinant deux tris croisés relatifs à l'intensification (repérée - rappelons le - par une question formulée ainsi : " depuis l'accord de RTT, lorsque vous travaillez avez-vous l'impression de faire la même quantité de travail en moins de temps ? ").

---

depuis les 35 heures à cause de l'augmentation de l'absentéisme chez les conducteurs (et qui a du mal à prendre ses RTT) et de deux conducteurs à temps partiel passés à temps pleins, qui travaillent donc plus depuis les 35 heures.

Intensification et entreprise[72]

	ELECTRIQUE	COMPTES RURAUX	EMBALLE	BUS	FECULE	NEGOBOIS	Total
Effectifs	*107*	*147*	*64*	*98*	*28*	*8*	*452*
déclarent une inten-sification	45%	50%	39%	29%	39%	62%	42%
déclarent ne pas en connaître	46%	35%	57%	63%	57%	37%	49%
ne savent pas	8%	15%	3%	7%	3,6%	0%	9%

Les salariés de NEGOBOIS, COMPTES RURAUX et dans une moindre mesure ELECTRIQUE déclarent plus souvent que les autres que leur travail s'est intensifié, tandis que ceux de EMBALLE, FECULE et surtout BUS déclarent plus souvent qu'il ne s'est pas intensifié. Mettre en parallèle les systèmes de mesure et de contrôle du temps de travail est alors éclairant : dans les premières entreprises (sauf NEGOBOIS mais la logique de la petite entreprise est ici à prendre en compte), le système est déclaratif, tandis que dans les trois autres il repose sur la pratique du badgeage.

Intensification et qualification professionnelle

	ONQ	OQ	AM	employé	technicien	ingén. / cadre technique	cadre	Total
Effectifs	*36*	*131*	*101*	*54*	*100*	*23*	*15*	*444*
déclarent une inten-sification	36%	33%	44%	53%	47%	35%	53%	43%
déclarent ne pas en connaître	55%	59%	53%	35%	44%	48%	46%	48%
ne savent pas	8%	7%	2%	11%	9%	17%	0%	8%

De même, les qualifications associées à des postes ou des métiers *a priori* soumis à des contraintes socio-techniques fortes et à une mesure objectivée du travail par le temps (ouvriers surtout, ingénieurs, cadres techniques et agents de maîtrise dans une moindre mesure) s'opposent à celles où les contenus de travail sont moins objectivés, moins mesurables par le temps et moins associés à des contraintes horaires externes (employés, cadres, et dans une moindre mesure techniciens). Cette hypothèse, à explorer et à confirmer de façon plus sûre, renvoie néanmoins à une certaine vision de ce qu'est l'intensification du travail. Celle-ci prend en effet des formes très différentes, qui ne se coulent pas forcément dans une réponse positive à la question qui souhaitait la repérer.

[72] Le test du Chi-deux indique un lien de dépendance entre les deux variables mais avec une probabilité moins élevée que pour les tris croisés présentés précédemment. C'est également le cas pour le tri croisé qui suit, entre intensification et qualification.

4.2.2. Les différentes formes de l'intensification

L'augmentation des cadences (quelques cas), la diminution des pauses et surtout le maintien inchangé de la charge de travail sont cités par des salariés lors des entretiens comme des indices d'une intensification du travail. Mais ces formes d'intensification ne sont pas forcément liées à la RTT, comme nous l'a précisé le délégué syndical CGT de EMBALLE sur le site de Sorlan. L'intensification peut prendre d'autres formes, comme l'accroissement de la polyvalence, souvent consécutive aux 35 heures car nécessaire pour remplacer des collègues plus souvent absents. Cette polyvalence souvent imposée, en particulier à EMBALLE, est aussi une cause de souffrance et d'augmentation de la fatigue.

> A EMBALLE, la polyvalence est inscrite dans le contrat des employés. Au moment des 35 heures, elle a été renforcée. On cherche à occuper les titulaires, à n'importe quoi et n'importe où. Cela pourrait être parce que l'embauche a accru le nombre de titulaires, plus nombreuses maintenant à occuper dans les périodes de creux, mais selon plusieurs salariées interviewées, c'est lié aussi à une gestion différente des intérimaires, que l'on arrête moins facilement qu'avant. Avant les 35 heures, quand il n'y avait plus de travail on faisait partir les intérimaires, même à 14h ou 11h le matin. Maintenant, les intérimaires font leurs journées de travail et ce sont les " permanents " que l'on fait " démoduler ". Les 35 heures et surtout la modulation ont ainsi peut-être modifié une répartition du travail où les titulaires avaient " leur " poste, et les intérimaires exécutaient. Il s'agit de changements de dernière minute, et pour des durées très courtes parfois. Ils concernent les différents postes au sein d'un service (toutes les employés connaissent tous les différents postes en principe), mais aussi les mouvements entre les différents sites lorsqu'ils ne sont pas trop éloignés. Lorsqu'il n'y a plus de travail sur un site mais qu'il y en a ailleurs, les ouvrières sont envoyées de l'un à l'autre. Certains employés sont partis à cause de ces " délocalisations ". Elles entraînent en effet de nombreux trajets entre sites distants de quelques kilomètres, ce qui semble mal supporté, en particulier pour les frais d'essence qu'ils occasionnent. Cette polyvalence est de plus rarement reconnue et quand elle l'est, n'apporte qu'une maigre augmentation de salaire (*d'après les analyses de Livia Velpry*).

Dans la mesure où la polyvalence consécutive aux 35 heures s'accompagne très rarement de formations, c'est sur le tas que les salariés apprennent à remplacer un collègue, à prendre la relève sur un dossier ou à effectuer des tâches pour lesquelles ils ne sont pas qualifiés. La RTT semble avoir un effet important sur ce type de polyvalence. Face au maintien des charges de travail, aux absences plus fréquentes et aux nécessités de service, chaque salarié se débrouille un peu comme il peut individuellement. Soit les salariés disent alors parvenir " à être plus efficaces " (surmonter ces difficultés permet de valoriser ces compétences professionnelles), soit certains - plus rares - reconnaissent que " leur travail prend du retard ". La RTT peut aussi " passer à l'as " comme le dit un animateur qualité de ELECTRIQUE, qui reconnaît dépasser largement les 37 heures hebdomadaire et n'avoir pris que 3 jours sur les 12 qu'il a crédités en 99. Il n'y a pas alors intensification proprement dite, puisque le salarié fait

le même travail dans le même temps, mais absence de réduction du temps de travail pour cause de maintien, voire d'augmentation dans ce cas, de la charge de travail. Cette absence de réduction (voire cette augmentation) de la charge de travail concerne notamment les cadres et les services administratifs. Si les premiers s'en sortent en réduisant leur temps de travail moins que prévu (réduction moindre de toute façon souvent prévue dans les accords eux-mêmes), les salariés des seconds y répondent fréquemment par une densification du travail, une organisation sous forme de binôme et des arrangements interpersonnels permettant de réduire la durée du travail. Les salariés augmentent alors notablement leurs compétences à la suite des 35 heures (capacité à tenir plusieurs postes ou effectuer davantage de tâches différentes), sans formation autre qu'empirique et surtout sans reconnaissance de la part de l'entreprise.

Seules deux entreprises ont mis en place une aide collective qui permet aux salariés d'intensifier le travail : ELECTRIQUE (dans le laboratoire qualité) et COMPTES RURAUX. Dans le premier cas, les plages d'ouverture du laboratoire ont été élargies, ce qui permet aux salariés d'effectuer plus d'essais dans le même temps (économie de temps sur la mise en route des machines)... sans intensifier les tâches proprement dites. La formulation de la question sur l'intensification (dans le questionnaire) incite alors à répondre positivement alors qu'aucune intensification n'est ressentie. Dans le second cas, la RTT s'est accompagnée de la création de nouveaux postes au nom explicite de " responsables outils et méthodes ", chargés de donner aux comptables les moyens de gagner en productivité. La polyvalence est jugée dans cette entreprise, contrairement à toutes les autres, comme un problème pour gagner en productivité, c'est pourquoi l'entreprise est plutôt engagée dans un processus de spécialisation des tâches entre les comptables. Mais on voit bien dans l'extrait qui suit toutes les difficultés de leurs nouvelles fonctions :

> " **Q: Est-ce que ça marche, vous réussissez à faire gagner de la productivité ou pas ? Est-ce que les gens réussissent à changer leurs méthodes de travail ?**
> R: C'est en phase de démarrage. On a plus travaillé l'outil, la connaissance de l'outil, que l'aspect méthode. Bon c'est vrai que ça fait deux ans que c'est en place. Je dis que c'est en phase de démarrage sur l'aspect méthodes. Et à partir du moment où on fait partie plus ou moins de l'encadrement... on a pas forcément eu de formation en management et ça c'est... c'est l'aspect le plus difficile. (…)
> **Q: Et là vous réussissez une peu à changer les méthodes de travail, parce que finalement c'est quelque chose d'assez personnel, j'ai l'impression, puisque les comptables travaillent assez individuellement ?**
> R: Oui. Je pense qu'on ne peut pas non plus appréhender tous les thèmes en même temps... on ne peut pas attaquer tout de front. Il faut essayer de travailler avec une ou deux personnes, ponctuellement (...). Il faut pas vouloir attaquer ça auprès de gens réticents aussi... Il y en a, ils veulent pas écouter. Donc c'est pas la peine de se forcer auprès de ces gens, il faut plutôt travailler auprès d'autres personnes qui sont plus à l'écoute...
> **Q: C'est plutôt les jeunes qui sont plus à l'écoute ?**

R: C'est une question de personnalité je pense. Qu'on soit jeune ou ancien... c'est vrai que les anciens, c'est plus difficile quelque part. Naturellement, par l'ancienneté, par l'habitude de travail " (*entretien n°174 avec un responsable outil et méthode de COMPTES RURAUX*).

Dans cette entreprise, la majorité des salariés, que ce soit dans les entretiens ou dans le questionnaire, décrivent une intensification et une pression accrue dans le travail à la suite des 35 heures, qui va de pair avec les questions que nous nous posions précédemment sur l'effectivité de la réduction du temps de travail dans cette entreprise (cf. partie II).

Face à l'organisation de la RTT en journées de repos et au fait que les métiers de l'entreprise peuvent se faire chez soi (avec les ordinateurs portables dont tous les comptables sont équipés pour pouvoir travailler chez le client), la question de l'adaptation des charges de travail représente un enjeu important dans l'entreprise. A cet égard, le délégué syndical souligne qu'elles ont été partiellement adaptées, par une diminution des portefeuilles de clients dont chaque comptable est chargé. Une salariée membre de la commission de suivi a pourtant expliqué que *" globalement, pour les comptables, la pression est plus importante. Je la ressens chez mes collègues. Les gens s'en plaignent un peu, mais ils l'acceptent, c'est le mauvais côté de la chose"*. Si la charge de travail a été partiellement adaptée (sauf pour les cadres, dont *" l'indisponibilité montre que c'est dur pour eux "*), des gains de productivité ont été demandé, se traduisant par *" plus de pression ",* des temps de réunion minutés et une densification du travail. Comme l'individualisation est de mise, certains s'en sortent bien et d'autres beaucoup moins.

" La direction sait qu'on ne tient pas à 35 heures, qu'on travaille comme avant. Enfin, pas tout à fait, il y a une différence, une différence essentielle : c'est qu'on a une journée tous les 15 jours. Moi je me suis obligé à ne rien faire pendant cette journée. Mais je sais qu'il y en a qui bossent pendant leurs journées RTT. Il reste que la grosse majorité s'impose cette coupure. La contrepartie, c'est qu'on travaille plus de 8 heures quand on est au boulot ! Mais c'est chacun son organisation, chacun fait comme il veut... Je vous ai déjà dit la réflexion des adhérents, quant ils ont su qu'on passait aux 35 heures, ils ont rigolé, en disant que ça allait faire drôle de passer de 60 à 35 heures ! Mais on a quand même ces journées, et ça c'est très très bien. Si on bosse un peu plus chaque jour...

Q : On baisse pas le temps de travail alors, c'est simplement une répartition différente du travail donc ?

R : Enfin, pas tout à fait quand même. Je travaille comme avant, il y a plus de pression, mais ça veut pas non plus dire que je sors tous les jours plus tard. Mais quand je sors, je suis plus fatigué, c'est vrai. J'apprécie d'autant plus le jour 35 heures " (*une salariée de la commission de suivi, novembre 99*).

L'intensification peut aussi concerner les rythmes de travail eux-mêmes, sans que les salariés doivent faire le même travail en moins de temps. C'est le cas lorsque par exemple des salariés connaissent une succession de semaines de travail longues (42-44 heures) sans pour autant que le travail en lui-même se soit intensifié, comme à EMBALLE. Les modifications d'horaires, des durées journalières ou hebdomadaires de travail, accompagnées de plus par une absence totale de délai de prévenance empêchant toute prévisibilité et apparition d'un *rythme* régulier, se traduisent alors par une fatigue qui correspond à une forme d'intensification du travail :

" Je suis plus fatiguée qu'avant, on dit toutes ça, on est toutes fatiguées. On travaille aussi le samedi. Cela fait plusieurs semaines qu'on fait plus de 40 heures par semaine. (...) J'ai l'impression de travailler plus

qu'avant. Il y a un coup de bourre, on travaille beaucoup, beaucoup, et les vacances sont encore loin. On n'a pas le temps de récupérer. (.. .) Comme il y a beaucoup de travail, en plus, on a repris les équipes. On fait de 6 heures à 14 heures, ou de 14 heures à 22 heures. (...) En travaillant comme ça, beaucoup, pas beaucoup, en s'arrêtant on sait pas quand, on a pas l'impression de faire nos 35 heures. Même si on les fait en vrai. Mais on a pas l'impression. On est tellement fatiguées. Beaucoup plus fatiguées " (*entretien n°357 avec une ouvrière de EMBALLE*).

" K : Quand on fait trois semaines à 44 heures, qu'on arrive le soir à six heures, même ceux qui ont pas d'enfant, c'est exactement pareil, on est claqué. Comment vous voulez faire par exemple, le lundi, mardi, ça va encore, mais par exemple le mercredi, faire neuf heures par jour, on en a plein les bottes, comment vous voulez faire une cadence correctement ? On est fatiguées. Après il y a encore le jeudi, le vendredi, on est naze. Donc qu'on ait des enfants ou pas d'enfants c'est exactement pareil. Il y a la fatigue qui commence à s'accumuler. (…) Et puis après il y a pas que le boulot, après il y a la maison et tout ça, il y a plein de choses à faire derrière. " (*entretien n°356 avec trois ouvrières de EMBALLE*).

Des conducteurs de BUS, notamment ceux qui sont employés " à la volante " (c'est à dire en remplacement des absences… plus nombreuses avec la RTT) ont aussi décrit une plus grande fatigue depuis les 35 heures liée à ce phénomène d'imprévisibilité :

" C'est du travail à saute-mouton j'appelle ça. Une journée on travaille, le lendemain on travaille pas, le surlendemain on retravaille, on ne voit pas passer, et puis on peut rien programmer. (…) Par le passé on arrivait à avoir une vie familiale et une vie professionnelle, que maintenant avec les 35 heures que professionnelles, quand on rentre à la maison, dodo hein ! " (*entretien n°431 avec un conducteur à la volante de BUS*).

Cette forme d'intensification, que ne prend pas en compte la formulation de notre question dans le questionnaire, concerne moins le travail lui-même que son irrégularité et ses brusques variations en termes de durée. Fortement associée à l'usage de dispositif comme la modulation, adoptée par plus de la moitié des accords Aubry, elle nous semble importante à signaler et particulièrement associée aux processus de réduction et surtout d'aménagement du temps de travail. Pour autant, ces différentes formes d'intensification font l'objet de perceptions différenciées selon les salariés.

4.2.3. Des perceptions différenciées

Face à la concentration du temps et à l'intensification que certains ont connues à la suite des 35 heures, les salariés ont des discours très différents, mais tous ne s'en plaignent pas, loin s'en faut. Ainsi, aucun lien statistique n'a pu être établi entre satisfaction ou mécontentement et intensification par exemple. Plusieurs salariés, notamment à COMPTES RURAUX et à ELECTRIQUE (les deux entreprises les plus concernées *à priori* par une intensification du travail d'après le questionnaire) ont jugé très positivement cette intensification, leur permettant de " gagner en efficacité ", de " s'organiser mieux ", de " faire mieux leur travail ", etc. Savoir répondre à cet accroissement de la tension ou du rythme en gagnant en efficacité permet d'attester de ses capacités professionnelles, et certains en rajoutent même lorsqu'ils déclarent pouvoir faire le travail qu'ils font en 35 heures en 32 heures (travail qui n'avait déjà pas changé en terme de charge depuis les 39h30 selon eux). Le fait d'être plus reposé grâce aux 35 heures permet également d'être plus performant :

> " J'ai un avantage, c'est qu'avant, je n'avais qu'une heure de battement à midi et maintenant j'ai une heure et demie, ça me permet de me reposer, de faire une sieste, de me reposer et d'être plus performant l'après-midi " (*entretien n°121, agent de maîtrise à ELECTRIQUE*).

Plusieurs salariés d'ELECTRIQUE ont déclaré qu'ils faisaient face à la même charge de travail grâce à une meilleure organisation, à la possibilité de planification, et au système de permanence mis en place au moment des 35 heures. Le maintien d'une politique de qualité et une organisation collective du laboratoire sont également cités par plusieurs techniciens et agents d'essai. On peut remarquer ainsi qu'aucun des techniciens ou agents d'essai du laboratoire qualité n'a employé le terme d'intensification lors des entretiens. A COMPTES RURAUX par contre, l'intensification semble un terme plus approprié et plusieurs salariés l'ont employé spontanément. Mais là aussi, ces " gains en efficacité " ne posent pas de problèmes à la plupart des salariés et certains s'en félicitent ouvertement. Lorsque cette intensification – qui passe par une densification et un allongement des journées de travail dans bien des cas – est mise en regard des 19 jours de repos supplémentaires, les avis sont toujours positifs sur cet échange, explicite dès les négociations. Pour autant, la densification du temps contribue à modifier les pratiques de travail, si ce n'est le rapport au travail lui-même. Dans une entreprise comme COMPTES RURAUX, soit on ne réduit moins que prévu son temps de travail, mais on le répartit différemment en prenant un jour de repos tous les 15 jours ; soit on réduit effectivement son temps de travail, au détriment d'une certaine qualité et des relations avec les collègues, comme en témoigne un comptable :

> " Moi le truc majeur, concrètement, c'est : j'ai pas cinq dossiers en cours. J'en ai deux ou trois, mais j'essaye de les faire... entre le début et la fin que ça soit le plus rapproché possible. Et là c'est important.
> **Q: Ca a été votre façon de gagner en productivité ?**
> R: Oui, ça a été presque immédiat. J'ai senti qu'il fallait changer un peu la façon de travailler, accorder plus d'importance à l'organisation. Avant je faisais mes commentaires comme je les sentais. Maintenant je dis, je mets 2 heures et je mets pas plus de 2 heures. Si je démarre à 14 heures, à 16 heures mon commentaire est fini. (…) J'arrive maintenant à vraiment facturer tout mon travail, étant mieux organisé, je perds moins de temps. (…) Il y a des choses aussi... c'est peut-être un inconvénient à la vie du bureau : je discute plus beaucoup, c'est terminé ça, je perds plus de temps en dehors, les pauses discute c'est terminé, 5 minutes pour boire un café c'est 5 minutes. Non, je perds plus de temps à côté, c'est vrai.
> **Q: Et c'est un inconvénient alors ?**
> R: Oui, ça peut être un inconvénient, je pense oui, dans une ambiance de bureau, quand on serre trop près le temps. Moi j'ai pas envie de passer une demi-heure après l'heure quoi. Et pour pas faire ça...
> **Q: Vos relations avec les collègues sont moins... ?**
> R: J'y attache moins d'importance, c'est vrai aussi, c'est vrai que j'y attache moins d'importance.
> **Q: Mais ça se passe bien... ?**
> R: Ouais, ça se passe bien, c'est sans problèmes, mais il y a... si moi je vais pas vers les autres ils viendront pas vers moi, alors on s'isole un peu en faisant comme ça c'est sûr " (*entretien n°159 avec un comptable de COMPTES RURAUX*).

Dans d'autres entreprises, l'intensification est plus durement ressentie (fatigue), voire dénoncée, comme certaines citations ci-dessus l'ont déjà fait sentir. Mais les variations sont grandes selon les salariés. Certaines ouvrières à EMBALLE sont ainsi partagées entre la fatigue supplémentaire consécutive aux grandes variations des durées hebdomadaires de

travail et la nouvelle considération qu'elles ressentent pour leur travail, lorsqu'il apparaît manifeste qu'on cherche à l'*économiser* (en adaptant charge de travail et durée du travail grâce à la modulation). Il acquiert alors une valeur qui en renforce l'intérêt.

> **« Q : Donc en fait vos heures libres vous les prenez en fonction du travail qu'il y a ?**
> R: Voilà, oui. Et puis je vous dit dans un sens, même mes collègues qui rouspètent un peu, elles préfèrent quand même faire ça plutôt que d'être sur le lieu de travail à attendre le travail et puis rien faire, je vous dis, on a connu ça quand on faisait les 39 heures, je veux dire les périodes creuses comme ça, assise dans des paletiers pendant huit heures c'est très long » (*entretien n°329 avec une ouvrière de EMBALLE, site de Sorlan*).

De même, la polyvalence renforcée depuis les 35 heures et dénoncée par certaines ouvrières, peut au contraire être valorisante pour d'autres, comme cette même ouvrière, qui a pu assumer progressivement des rôles de plus en plus gratifiants :

> " Maintenant je suis agent d'exploitation mais polyvalente, c'est à dire que je fais de tout, je fais de la préparation, je fais du contrôle, je fais de la manutention, je suis au service administratif, je fais vraiment de tout, de A à Z " (*entretien n°329 avec une ouvrière de EMBALLE*).

Il reste que, en dehors de COMPTES RURAUX et du laboratoire qualité à ELECTRIQUE, les salariés ont plus souvent des discours critiques sur l'intensification du travail. Une dimension lui est souvent associée, celle de l'emploi et des embauches insuffisantes ou non affectées à leur service. Et lorsque l'intensification n'est pas possible mais que la charge de travail n'a pas diminué (absence de réorganisations ou justement d'embauches), c'est la réduction du temps de travail elle-même qui est empêchée[73]. On peut donc conclure d'une part en d'affirmant qu'un peu moins d'un salarié sur deux, dans notre échantillon, affirme faire la même quantité de travail en moins de temps, cette déclaration semblant aller de pair avec certains types de postes (faibles contraintes socio-techniques, peu d'objectivation du travail par le temps, mesure auto-déclarative du temps de travail). D'autre part, on peut remarquer que l'intensification, qui prend des formes très différentes, est diversement ressentie par les salariés, un nombre non négligeable d'entre eux acceptant ouvertement l'échange entre temps libre supplémentaire et densification du travail. L'entreprise reste pourtant le principal facteur permettant de discriminer ces perceptions différenciées, qui dépendent de la valeur accordée au travail, de la rétribution qui lui est associée et des relations qui l'entourent[74].

---

[73] Ainsi, 56% de ceux qui déclarent avoir réduit moins que prévu leur temps de travail déclarent également faire la même quantité de travail en moins de temps ; et de façon cohérente, seuls 30% parmi ceux qui ne l'ont pas réduit du tout déclarent que leur travail s'est intensifié.

[74] Dans le cas précédent, où une ouvrière a décrit positivement l'accroissement de la polyvalence, on peut préciser qu'elle est en phase de promotion, ce qui se traduit dans les tâches qu'on lui confie : validation de commande sur informatique, standard téléphonique, gestion des intérimaires, relations avec l'entrepôt qui l'apparentent officieusement à occuper la fonction d'une responsable d'équipe. Elle se présente donc comme quelqu'un de sérieux dans son travail et de très serviable, qui en retour obtient des gratifications sous forme de responsabilités. Ainsi, elle est la seule à supporter une collègue « particulièrement désagréable », et à accepter de travailler avec elle. Elle est aussi toujours d'accord pour assurer la permanence les jours " convoités " (mercredi et vendredi), et montre qu'elle s'implique dans son travail.

4.3. 35 heures et intégrations professionnelles

On peut conclure cette étude du travail dans un contexte de réduction collective du temps de travail en interrogeant plus largement les relations entre 35 heures et rapports au travail (ou types d'intégration professionnelle) qui caractérisent les salariés rencontrés. Dans quelle mesure les 35 heures révèlent-ils des rapports au travail différenciés selon les entreprises et les salariés ? Et inversement, quelles conséquences ont la réduction et l'aménagement du temps de travail sur les rapports au travail des salariés ?[75] Rendre compte du " vécu " des salariés et de leur évaluation des 35 heures passe en effet par une compréhension du type d'intégration professionnelle qu'ils connaissent, et plus précisément par le rapport au travail qu'ils expriment à l'occasion d'entretiens sur les 35 heures. La satisfaction exprimée vis-à-vis de la réduction du temps de travail nous semble relever ainsi pour une grande part de cette dimension, plus que d'une évaluation des avantages et inconvénients des 35 heures exprimée en terme d'arbitrage entre temps libre, salaires et emplois. En forçant un peu le trait, on peut dire qu'à cette vision économiste de la RTT, nous voudrions ici substituer une vision sociologique du processus de réduction du temps de travail vécue et décrit par les salariés, où les conditions de travail (et de non travail – i.e. de la qualité des temps libérés) sont un élément essentiel de leur appréciation du processus.

A cet égard, deux dimensions du rapport au travail nous semblent primordiales dans les propos des salariés : l'autonomie et les contraintes dans le travail qu'ils connaissent d'une part ; la reconnaissance ou au contraire le mépris qui caractérisent leurs relations de travail, en particulier vis-à-vis de la hiérarchie. Avant d'examiner ces deux dimensions, on peut préciser plus largement comment les 35 heures ont modifié les rapports au travail et à l'emploi chez les salariés interviewés.

4.3.1. Les conséquences des 35 heures sur le rapport au travail et à l'emploi

Dans un grand nombre de cas, les représentations qu'ont les salariés de leur travail et de leur emploi semblent ne pas avoir été modifiées. Un nombre non négligeable de personnes nous ont ainsi affirmé que " rien n'avait changé pour eux ", et ce dans presque toutes les entreprises. Ce sentiment subjectif, formulé de façon générale, a pourtant été souvent démenti lors de l'approfondissement de l'entretien, en ce qui concerne les horaires, la durée, les rythmes ou le travail effectué. Il reste que pour beaucoup de salariés, les 35 heures n'ont pas été un changement très important dans leur vie, ou du moins n'ont pas modifié leur rapport au travail et à l'emploi. Certains refusent même les changements que pourrait entraîner la RTT

[75] Nous adoptons ici une démarche similaire à celle qu'a mis en œuvre Christelle Avril dans son étude de l'entreprise de transport, cf. Avril, 2000.

dans leur rapport au travail, en déplorant le fait d'être désormais obligés de " compter leurs heures ", de façon contraignante, lourde et un peu " neu-neu ". Au-delà de la mesure du temps de travail, plusieurs salariés, et pas seulement des cadres, ont d'abord envisagé la réduction du temps de travail comme un " problème " à résoudre, face auquel ils ne s'en " sortent pas " (dans quelque cas) ou, plus souvent, à la suite duquel ils ont dû " faire preuve d'imagination ", " réussir à changer de méthodes ", " s'adapter ", etc. La RTT n'a pas alors entraîné de modifications profondes du rapport au travail, bien qu'elle ait pu générer des difficultés (ne plus pouvoir assurer sa charge de travail au détriment de sa conscience professionnelle par exemple – cf. entretien n°41), ou au contraire, permettre de s'adapter et de se valoriser en " trouvant une meilleure organisation ", en " déléguant ", en " répartissant mieux les tâches ", en étant plus efficace, etc.

Pour d'autres, au contraire, la réduction du temps de travail a signifié de véritables changements dans leur rapport au travail ou à l'emploi.

On a déjà cité à cet égard le cas extrême de ces trois ouvrières de EMBALLE qui déclarent être redevenues des intérimaires à la suite des 35 heures, la seule différence résidant dans le port de la blouse de l'entreprise. Les 35 heures touchent alors aux représentations du statut de *l'emploi* lui-même qu'il dévalorise et pas seulement au *travail*. Cette interférence apparaît également lorsque, pour des conducteurs de BUS interrogés, le changement de *statut* (passage du temps partiel au temps plein) est complètement occulté du fait d'une dégradation ressentie de leurs *conditions de travail* (augmentation des coupures et de l'amplitude des journées de travail notamment). Ces cas ne concernent pas qu'une personne isolée dans ces deux entreprises. Et si pour la plupart, c'est d'abord une modification du rapport au travail qui s'est produite, elle n'est pas alors sans conséquences sur les rapports à l'emploi exprimés par ces salariés.

Ainsi, à NEGOBOIS, la comptable de l'entreprise s'est plaint du changement d'attitude d'une grande partie des salariés vis-à-vis du travail. Désormais ils comptent leurs heures et *" ils sont constamment à regarder leur montre, pour ne pas dépasser "*. Par contraste avec sa " mentalité " qui semblait relativement partagée dans cette petite entreprise familiale, le travail retrouve depuis les 35 heures un étalon horaire, ce qui permet aux salariés de prendre des journées non travaillées et non pas de se contenter de la réduction quotidienne qui leur a été imposée :

> " Ils ont quand même leurs 35 heures parce que eux, ils s'y tiennent tous, je veux dire ils s'arrangent, quand ils en font, tout d'un coup, s'il en manque un, ils font une journée à 8-9 heures, et puis après ils vont vite prendre une journée, 2 heures, 2 heures, 2 heures, ça va vite, les payes, alors c'est une

catastrophe à gérer, merci Martine Aubry pour les payes ! Une demi-heure, un quart d'heure, trois quart d'heure, tac tac tac, hop une journée à récupérer ! Alors qu'avant ils faisaient leur petit quart d'heure ou 10 minutes j'en suis sûr, mais sans les compter, mais maintenant comme ils savent qu'ils vont pouvoir jongler avec les jours, les ponts, hop des journées !
Q: Et ils peuvent les prendre quand ils veulent les journées ?
R: Oui, de toute façon on a pas le choix, puisqu'on ne veut pas les payer, alors quand ils disent on la prend, ben c'est le collègue qui en fait deux fois plus, qui va se mettre à faire des heures supp. pour récupérer... c'est horrible, c'est horrible... " (*entretien n°322 avec la comptable de NEGOBOIS*).

La relativisation du travail effectuée par un comptable de COMPTES RURAUX peut également être évoquée :

" En fait, les 35 heures, la part en dehors du travail devient vachement importante. Ca paraît pas grand chose, une demi-journée par semaine mais c'est important.
Q: Ca change la vie ?
R: C'est pas que ça change la vie, mais ça change les objectifs. Parce qu'on se dit que là quand même, il y a beaucoup de temps en dehors du travail. Et que là, il faut l'occuper correctement, que ce soit intéressant. (…)
Q: Et au niveau du travail, est-ce que c'est pas plus dur de bosser alors ?
R: Ouais, c'est peut-être un petit plus dur. Enfin c'est un peu plus dur...
Q: Je voulais dire : de se motiver, puisque...
R: Oui, la limite c'est ça, tout à fait. (…) On se dit que... il y a des choses plus importantes quoi. On réfléchit vraiment entre le travail et ce qu'il y a en dehors du travail. Enfin moi, oui...je réfléchis oui...
Q: Donc c'est plus dur alors le lundi où vous allez au boulot ? [le lundi une fois sur deux est son jour de repos RTT]
R: Peut-être pas plus dur, on se dit qu'il faut pas perdre de temps et qu'il faut y aller quoi. C'est pas forcément plus dur. Mais on est moins... on attend moins du travail quoi. Enfin, un salarié, on espère évoluer, on espère monter en grade, etc. ça c'est vrai de tout le monde, alors là il y a deux choses : soit c'est l'âge, c'est possible que se soit l'âge aussi qui fasse qu'on y attache moins d'importance. Mais pour moi il y a aussi les 35 heures. Je vais pas me mettre en dix des fois pour pas grand chose quoi" (*entretien n°159 avec un comptable à COMPTES RURAUX*).

Cette mise à distance du travail est mise au compte des 35 heures, de l'âge (43 ans) et des changements dans le hors - travail (mise en couple, construction d'une maison). Elle est au fondement de toute une série de modifications dans la façon de travailler elle-même, et en particulier dans le respect des horaires (beaucoup plus strict), dans les relations avec les collègues (on ne garde que des contacts " utiles " et " qui ne font pas perdre du temps ") et dans l'évaluation de ce qu'il faut faire au travail *(" je sélectionne les informations, ce qu'il faut faire, je sélectionne tout quoi " ; " et puis si on m'a dit de faire ça, je fais ça, et pas autre chose quoi ").* Cette mise à distance du travail fait qu'il faut être plus efficace, pour pouvoir rentrer le plus tôt possible. La limitation des horaires va ainsi de pair avec les demandes de gains de productivité explicitement prévues dans l'accord Aubry. C'est donc tout un rapport au travail qui s'est profondément modifié suite à une conjonction d'événements parmi lesquels les 35 heures occupent une place importante.

Enfin, le cas des salariés de la féculerie dont la situation économique se dégrade et pour laquelle les 35 heures ont permis d'adapter la durée du travail à une activité divisée par

presque deux[76] témoigne également de changements importants dans le rapport au travail. La réduction du temps de travail, dans ce contexte inquiétant, s'apparente alors pour les ouvriers au fait de faire " n'importe quoi " pour s'occuper et renforce l'incertitude voire la fin de leur emploi (malgré l'impossibilité de l'envisager explicitement), comme dans l'extrait suivant :

> **" Q: Au niveau du travail lui-même, est-ce que des choses ont changé depuis deux ans ? Le travail lui-même, ce que vous faites quoi... c'est toujours la même chose ?**
> R: Mis à part l'arrêt de l'amidon... le problème, c'est avec les dérivés [de fécule], en ce moment c'est un peu embêtant parce qu'on ne sait jamais trop ce qu'on va faire... Et puis même quand on ne fait pas de dérivés, bon, on arrive à l'usine, on connaît nos heures, mais on ne sait pas ce qu'on va faire. En inter-campagne hein.
> **Q: Et ça peut être quoi que vous faites alors ?**
> R: N'importe quoi ! Il y a des tuyaux là par exemple, on était plusieurs on savait pas trop quoi faire et eux non plus, il y a des tuyaux qui servent à rien, on a coupé les tuyaux. Bon, quand il y a du rangement, des nettoyages, on fait un peu de nettoyage... c'est n'importe quoi.
> **Q: Et ça, ça vous déplaît ou pas ?**
> R: Bah ça nous inquiète quand même. Parce que si vous alliez au boulot et que vous demandez : " ben qu'est ce que je fais ? ", et qu'on vous réponds : " moi j'en sais rien ", on tourne en rond, c'est vrai des fois on tourne en rond. On se dit merde, n'importe comment, on nous paye quand même... En plus on ne sait pas comment elle tourne cette usine là ! C'est à dire qu'on est vraiment des marionnettes avec les Hollandais quoi. (…)
> **Q: Et là vous êtes pas très rassuré sur ce qu'ils décident, parce que s'ils vous donnent pas de boulot…**
> R: Oui. On ne sait rien. Bon là on va faire une campagne, mais de toute façon il y a rien de sûr dans cette usine là. En plus il y a toujours les bruits qui courent, en plus..." (*entretien n°2 avec un ouvrier passé récemment agent de maîtrise, à FECULE*).

4.3.2. Le cadre des 35 heures : autonomie et contraintes, reconnaissance ou mépris

Inversement, pour comprendre les propos des salariés et leurs attitudes à l'égard des 35 heures, il faut se demander dans quel cadre et dans quelle logique professionnelle ils se situent. Aux ouvrières de EMBALLE, qui insistent sur les négociations et les relations de travail (classe 1 mise en évidence par ALCESTE) qui révèlent les contraintes et le mépris dans lequel est tenu leur travail depuis l'accord de RTT, s'opposent les comptables de COMPTES RURAUX, qui décrivent leur autonomie et la reconnaissance de leur travail, où la relation commerciale, l'intérêt du travail et la maîtrise des temps (classe 3) priment sur une mesure précise de leur temps de travail et une intensification admise par tous. De même, aux ouvriers et agents de maîtrise de FECULE, qui voient se desserrer les contraintes de leur travail au prix de fortes diminutions de rémunérations et dans une perspective qui les inquiète (fin de l'emploi), s'opposent les techniciens du département qualité d'ELECTRIQUE. Ces derniers témoignent là aussi de leur autonomie dans le travail et des gestionnaires de temps qu'ils sont devenus grâce à des systèmes souples (horaires variables, crédit-temps, compte épargne-temps) où les arrangements permettent une maîtrise des différents temps sociaux. Cécile Clamme (2000) a en particulier analysé ces pratiques d'arrangements et de gestion

[76] Rappelons que l'usine tourne à plein régime 6 mois de l'année (campagne de fécule) et que l'activité complémentaire qui fournissait du travail 5 autres mois dans l'année (amidonnerie) a été arrêtée un an avant la

autour du temps de travail à ELECTRIQUE. Ces différenciations recouvrent partiellement celles qui opposent les salariés selon leur qualification, leur niveau de rémunérations et leur position dans les organisations de travail. Deux dimensions du travail nous ont semblé particulièrement pertinentes, après analyse des entretiens, pour les ordonner : l'une recouvre l'autonomie *et* les contraintes différenciées des salariés selon le travail qu'ils effectuent ; l'autre rend compte de la reconnaissance *ou* du mépris manifestés par l'entreprise envers leur travail[77].

Deux entretiens emblématiques peuvent ici être opposés pour comprendre comment ces deux dimensions sont au fondement de situations, de perceptions et de pratiques très différentes de la réduction du temps de travail.

Le premier a été mené avec une comptable à temps partiel de COMPTES RURAUX (entretien n°158), qui a insisté à plusieurs reprises sur son *autonomie* et la *reconnaissance* de son travail par l'encadrement comme condition de la souplesse demandée vis-à-vis de la RTT (nécessité de décaler ses jours de repos lors des périodes de fortes charges) et de l'intensification du travail consécutive aux 35 heures. Quelques extraits témoignent du contexte social du travail qui favorise et autorise une régulation conjointe du temps de travail :

> « Ca été pensé en terme de jours libérés réguliers. Alors reste à voir ce qu'on entend par régulier. Et là, il y a eu assez de souplesse de donnée. C'est à dire que, il y a des gens qui prennent une demi-journée par semaine, d'autres qui prennent une journée tous les 15 jours, d'autres aussi qui se font des grands week-ends, genre ils vont se prendre vendredi et lundi. Donc tout ça c'est admis… (…)
>
> Oui, je voulais revenir à cette historie de souplesse au niveau du bureau où je travaille. Il y a une chose qui m'a paru très intéressante, on partait d'un postulat qui était de dire, bon, il y a des jours libérés, il y a une règle, mais qu'est ce qu'on en fait de cette règle ? Et alors, le chef de bureau a interrogé chacun d'entre nous, nous demandant quel serait son souhait. Chacun s'est exprimé, et puis comme les souhaits des uns n'étaient pas antagonistes par rapport aux souhaits des autres, tout le monde a été contenté. Tout le monde a été contenté à tel point qu'on a même une secrétaire qui elle n'a pas de jours supplémentaires, mais elle fait des journées de 7 heures. Alors que ça, c'est pas dans l'accord au départ. Mais en fait, ça arrange tout le monde, puisque ça permet de bénéficier d'une secrétaire, enfin, de sa présence plus longtemps sur la semaine… (…)
>
> Alors, je travaille 4 jours, lundi mardi, jeudi vendredi. C'est pareil, je fais partie des gens, je ne vais pas en faire une jaunisse si exceptionnellement on me demande d'aller travailler un mercredi, il ne faut pas non plus exagérer.
>
> **Q : Vous pouvez vous arranger…**
>
> R : On s'arrange, comment font les autres, je vous le demande ? Non mais… moi je crois que faire de la résistance sur des droits comme ça, faire de la résistance pure et dure en disant il y a la règle et j'en sors pas, hé bien, c'est le meilleur moyen pour que la règle vous rattrape. Mais c'est toujours pareil, c'est parce que c'est reconnu aussi dans le lieu où je travaille. C'est à dire que pas plus tard que il y a 15 jours, je suis venu travailler un mercredi matin.
>
> **Q : Parce qu'il y avait du boulot…**
>
> R : Parce que j'avais une urgence, et je l'ai même pas fait, je dirais, pour mon entreprise, je l'ai fait pour des adhérents. Ils étaient dans un cadre très particulier de procédures, où il fallait traiter les choses en

RTT.

[77] Dans le premier cas, il s'agit d'une association (*et*). Mais si l'autonomie n'existe que parce qu'il existe des contraintes, certains salariés sont (beaucoup) plus autonomes et d'autres (beaucoup) plus contraints. Dans le second cas par contre (*ou*), le couple reconnaissance / mépris, qui intègre logique de la reconnaissance au travail et logique de la rétribution, est plus exclusif.

> urgence, où manifestement il y avait que ce moment qui était possible pour un rendez vous avec tous les partenaires, je ne me suis pas posé la question dix minutes. Quand je peux faire autrement, bien sûr… »

La RTT s'est accompagnée dans cette entreprise d'une formalisation et d'une spécialisation du travail. Les jours libérés ne sont pas pris n'importe quand et doivent être programmés pour l'année entière. Une pression quant aux objectifs s'est mise en place et les journées de travail ont tendance à s'allonger. Mais le renforcement de ces contraintes s'effectue dans un cadre où le travail des salariés est *reconnu*, les possibilités d'arrangements, d'anticipation et de prévision existent, l'avis des salariés est pris en compte, l'autonomie dans le travail est valorisée. Les 35 heures sont vécues comme une libération, des jours pour souffler vis-à-vis du travail et s'investir dans d'autres activités. Ainsi, cette salarié a décidé de prendre des demi-journées RTT toutes les semaines et en a profité pour se lancer dans des activités de loisirs.

Le second entretien a été menée avec trois ouvrières de EMBALLE (entretien n°356), qui ont témoigné, au contraire, du renforcement des *contraintes* et du *mépris* de la hiérarchie envers leur travail et leur personne consécutifs aux 35 heures. La flexibilité du travail (polyvalence imposée) mais surtout des durées et horaires (délai de prévenance non respecté, absence de planning, variations fortes des durées hebdomadaires, etc.), s'accompagne de pratiques discriminatoires de la hiérarchie. La gestion du temps de travail devient un moyen au service de la domination des personnes. Ainsi, lorsque nous avons fait remarquer au chef d'exploitation d'un site de cette entreprise (un autre pourtant que celui où travaillent ces trois salariées) que la modulation telle qu'il la pratiquait (faire exprès de varier les horaires sans forcément de relation avec les commandes, considérées comme imprévisibles) pouvait – au minimum – gêner la vie en dehors du travail des salariés, et qu'il a répondu " qu'il n'y avait pas pensé ", cela fait réfléchir sur la prise en comptes des personnes dans le travail… Pour les salariées de cette entreprise, la RTT s'opère dans le cadre d'une modulation des durées du travail, sur lesquelles elles ont très peu, voire aucune prise. La non-maîtrise du travail et des temps de travail (les 90h à leur disposition prévues dans l'accord ne le sont pas dans tous les sites) produisent alors des rapports au travail marqué par la disqualification, où même le temps libéré du travail est perçu comme une sanction :

> " La démodulation c'est toujours eux qui décident, enfin la chef d'atelier. C'est en fonction du nombre d'heures qu'on a. Un soir, si le lendemain il y a moins de travail, ils regardent celles qui ont le plus d'heures, et ils disent toi ! toi ! toi ! Vous démodulez demain " *explique ainsi une ouvrière* (*entretien n°357 avec une ouvrière de EMBALLE*).

Un extrait un peu long de l'entretien mené avec les trois ouvrières permet de se rendre compte de ce type de rapport au travail et à l'emploi et du contexte professionnel des 35 heures :

" S : Parce que nous, les 35 heures, ça lui a permis de nous faire la modulation. Donc sur la modulation il gagne tout. On est passé aux 35 heures en novembre 98, et donc nous c'est annualisé. Donc quand y a du boulot on fait des heures à gogo, quand il y a pas de boulot on bosse pas.
Q : Mais ça, avant aussi non ?
S : Non. Avant on faisait 39 heures par semaine. Et quand il n'y avait pas de boulot, ils se débrouillaient.
Q : Ils vous trouvaient quelque chose à faire ?
S : Ah oui, oui. Bon certes ça a quand même permis de faire des embauches, je ne sais pas combien, mais un bon paquet.
N : Il va y en avoir encore.
S : Mais nous c'est vraiment la folie, quoi. Nous on ne sait pas quand on travaille.
N : On est devenu intérimaires.
S : ouais, complètement.
N : Pareil que les intérimaires. Aujourd'hui tu bosses, demain… peut-être, si y a du boulot, si y a pas de boulot. Hier y en a qui sont parties à trois heures. Y avait plus de boulot. On est intérimaires maintenant.
Q : Et avant ? Parce que je ne comprends pas comment ça a pu changer autant entre avant et après ?
S : Parce qu'avant on faisait minimum 39 heures par semaine, on était beaucoup moins nombreuses, donc il arrivait à nous caser sur tel ou tel poste, tout le monde, mais comme avec les 35 heures il a été obligé d'embaucher, quand il y a plus de travail, bon il y a dix personnes en trop, il va en mettre dix en démodulation.
Q : Comme ça.
S : Comme ça. Alors vous savez jamais quand vous travaillez, aujourd'hui vous pouvez très bien finir à 17 heures et demain reprendre à 14 heures, on vous le dit à 5 heures. Le samedi, ben le samedi, c'est pour ça que je vous disais qu'en gros le samedi c'était pas possible [pour un rendez-vous avec l'enquêtrice] parce qu'on peut très bien travailler.
Q : Et vous le savez la veille ?
S : En gros oui. Il n'y a pas de planning. Le soir en partant on regarde. C'est la folie, complètement. (…) Alors quand on gueule on nous balance que de toute façon c'est comme ça, qu'on est aux 35 heures donc on a rien à dire…(…)
Q : Et vous ne pouvez rien dire ?
N : Je me suis révoltée à ce moment-là (...) mais comme tout le monde a fermé sa bouche, et qu'il n'y a que moi qui l'ait ouvert… ça va.
S : Et puis en plus dans ces cas-là il y a quand même menace, hein.
Q : Menaces ouvertes ?
N : Moi, faut plus qu'il entende parler de moi il va s'occuper sérieusement de mon cas, alors ! Et puis que j'étais une fouteuse de merde. Mais c'est pas pour ça que je la ferme ! Qu'est-ce que vous voulez qu'il me fasse ? Me mettre derrière les poubelles ? Il me met derrière les poubelles. Il peut pas me descendre de salaire, ça je le sais, il ne peut pas toucher à ma paye. J'irai derrière les poubelles. Qu'il me file n'importe quoi, nettoyer son bureau, ben je peux nettoyer sur son bureau, ça me dérange pas, il touche pas à ma paye, alors ".(entretien n°356 avec trois ouvrières de EMBALLE, site de Buzeir).

Nous pouvons alors conclure en insistant, dans notre échantillon, sur l'accroissement des différences entre les situations initiales que provoquent les 35 heures. Cet « effet 35 heures » se repère en particulier au niveau des établissements, où, d'après nos entretiens, on peut admettre qu'une forme majoritaire d'intégration professionnelle prédomine, sans pour autant exclure au niveau individuel de fortes variations. De façon schématique, on peut donc dire que :

· Pour les salariés bénéficiant d'une certaine autonomie dans leur travail et d'une reconnaissance de leur hiérarchie, du côté de *l'intégration assurée* (dont témoignent une majorité de salariés de COMPTES RURAUX et du département qualité de ELECTRIQUE),

les 35 heures semblent avoir mis en jeu ces dimensions dans un premier temps, mais, deux ans après les accords, en les confortant plus qu'en les déstabilisant.

· Pour les salariés de notre échantillon marqués par une *intégration incertaine* – comme les ouvriers et agents de maîtrise de FECULE -, les 35 heures ont renforcé l'incertitude face à l'avenir sans changer grand chose dans leur rapport au travail proprement dit.

· Pour les salariés témoignant de formes d'*intégration laborieuse* (ouvriers du site de production de ELECTRIQUE, conducteurs " intégrés " de BUS, certains ouvriers de EMBALLE, des employées à BUS ou COMPTES RURAUX), les 35 heures semblent avoir peu modifié leur rapport à l'emploi et au travail, et les possibilités renforcées de s'en libérer grâce à la RTT semblent plutôt les contenter.

· Pour les salariés marquées par une *intégration disqualifiante* enfin (un certain nombre d'ouvrières de EMBALLE, certains conducteurs " entrants " de BUS), les 35 heures ont accentué les contraintes et leur disqualification, les exigences renforcées de disponibilité n'étant pas compensées par la réduction réelle de leur durée du travail.

5. Les temps libérés par les 35 heures : temps perdus ou temps retrouvés ?

Il s'agit maintenant de se centrer plus spécifiquement sur l'effet des 35 heures sur les temps, notamment les temps libérés par la RTT, en relation bien sûr avec les temps travaillés. Comment se traduit pour les salariés l'annualisation souvent prévue dans les accords ? Comment en parlent-ils ? Dans la mesure où le temps de travail est un " temps pivot " ou " un temps dominant " - selon les expressions de W. Grossin (1994) -, autour duquel s'organisent les autres temps sociaux, de nouvelles représentations du temps de travail mais aussi des autres temps émergent-elles à la suite de l'aménagement – réduction du temps de travail ?
L'analyse mise en œuvre à partir du logiciel ALCESTE est ici particulièrement intéressante : d'une part, parce qu'elle différencie clairement deux classes d'énoncés relatifs aux temps dans les entretiens analysés (classes 2 et 5 que nous allons explorer ici), et d'autre part parce qu'elle permet ainsi de confirmer une intuition préalable à l'analyse lexicale. Nous avions en effet distingué à partir d'une étude thématique classique des entretiens deux types de rapports au temps dans les entretiens : le premier se rapportait au registre du quotidien, dans un contexte de contraintes et de flexibilité fortes (modulation), tandis que le second se référait aux temps de l'année, des congés et des jours RTT, dans un contexte d'arrangements et de maîtrise des temps. Les résultats d'ALCESTE confirment cette analyse, en distinguant deux

classes relatives aux temps qui s'opposent sur ces deux registres de l'année et du quotidien. Nous allons les présenter rapidement, avant d'étudier le vocabulaire utilisé par les salariés pour parler des temps libérés. Nous déboucherons alors sur la problématique du choix et de la maîtrise des temps, inégalement ouverte par des arrangements qui permettent de desserrer partiellement certaines contraintes, pour une majorité de salariés – mais pas pour tous.

5.1. La fin d'ALCESTE : deux types de rapports au temps

Les résultats de l'analyse lexicale automatisé différenciaient cinq classes : trois relatives au travail et deux relatives aux temps, ces deux classes se signalant par la présence des catégories des mois et des jours, absentes des trois autres classes.

· La classe 2 regroupe ainsi 21,8% des u.c.e. classées et les mots les plus associés s'ordonnent ainsi :

jour, semaine, congé, prendre, vacances, août, année, juillet, mai, RTT, période, avril, année, récupérer, septembre, février, poser, journée, arranger, avancer, planning, décompter, férié, crédit temps annuel, repos, accepter, normal, scolaire, ascension, Noël, date, pont, travail, droit, tomber, calendrier, refuser, dépasser, accumuler, planifier, *épargner, surcharge, etc.*.

Cette énumération fait très manifestement sens, faisant référence aux **temps de l'année**, marqué par les *mois*, les *ponts*, les *périodes scolaires*, les *congés* et les *vacances*. Les termes relatifs à la réduction du temps de travail sous forme de jours sont fréquents : *RTT, crédit temps annuel, repos, journée*, etc. Les verbes sont également intéressants à isoler dans cette liste : ils rendent compte d'une **logique de maîtrise temporelle** (*prendre, poser, décompter, planifier, épargner*), fondée sur **l'arrangement** (*récupérer, avancer, dépasser, arranger, tomber, accumuler*). Les mots outils font également sens : ce discours oppose bien un *avant / autrefois* à un *présent / en cours* ; les verbes être et avoir sont au futur et surtout au conditionnel. La présence des verbes modaux *devoir et savoir*, d'expressions et mots comme *au moins, à condition, à la place, en général, par contre, pour, sauf, si* sont également à rapprocher de cette logique où coexistent contraintes et arrangements avec les autres (*ils, leurs, mes, nos, nous, tu, vos*). On peut donc dire que le monde lexical associée à cette classe est celui qui décrit la gestion des temps de l'année à partir des arrangements qu'elle nécessite entre les personnes.

· Cette classe s'oppose à la classe 5, qui est celle qui recouvre le plus grand nombre d'u.c.e. classés (plus du quart) et s'ordonne ainsi :

matin, soir, midi, après-midi, heure, coupure, enfant / gamin, finir, journée, samedi, dépôt, vendredi, repas, bus, minute, manger, rentrer, courses, habiter, faire, dimanche, pause, lever,

débaucher, extérieur, partir, arriver, maison, café, lundi, emmener, permanence, école, sortir, mercredi, ménage, week-end, déranger, garderie, voiture, bricoler, libre, parent, famille, ranger, jardin, nourrice, fatigue, promener, balader, loisir, etc.

Lieux et posture d'énonciation sont proches mais légèrement décalés : les termes temporels sont aussi présents mais distinguent les jours et non les mois et plus encore les moments de la semaine et de la journée (*matin, soir, midi, après-midi, week-end*) en référence aux **activités quotidiennes** des salariés (moments des *repas*, des *courses*, du *café*, de *l'école*, des *loisirs* quotidiens). Les mots outils signalent aussi un discours plus ancré par le locuteur dans le quotidien : marqueurs de la personne plus importants dans cette classe que dans l'autre, organisés autour du pronom personnel (*je, ma, me, moi, mon*) ; marqueurs de relations temporelles et spatiales dans le registre de la proximité (*auparavant, demain, hier, lendemain, souvent, tard, tôt, tout de suite / chez, en bas, ici, la bas*). Enfin, les mots outils semblent indiquer un raisonnement explicatif (*alors, au contraire, au lieu, car, et, jusqu'à, parce que, par exemple, quand*) qui repose moins sur une gestion des temps : verbe modal *pouvoir*, présence des négations (*jamais, ni, non, moins, peu*).

On peut donc dire que deux types de rapports au temps ou deux " mondes temporels " s'expriment dans les entretiens avec les salariés. Ces mondes sont en apparence beaucoup moins spécifiques aux contextes organisationnels et aux entreprises, comme le montrent la faible association des variables supplémentaires à ces classes, en particulier avec la classe 2. Pour cette dernière, les Chi-deux d'association sont beaucoup plus faibles que les Chi-deux habituels. La classe 5 par contre, est plus fortement associée aux discours tenus par les conducteurs de BUS. L'intéressant réside bien pourtant dans la transversalité de ces classes, en particulier la classe 2 directement liée aux processus de réduction du temps de travail. Une analyse plus fine du vocabulaire utilisé par les salariés pour parler de la diminution de leur temps de travail renvoie néanmoins à des différenciations où les mondes propres à chaque entreprise jouent significativement.

5.2. Entre " jours RTT " et " démodulation "

En effet, une analyse contextualisée des mots utilisés pour parler de la RTT – analyse " manuelle " cette fois – permet d'opposer deux façons de décrire les temps libérés qui recouvrent partiellement la distinction mise en évidence par l'analyse lexicale automatisée. D'un côté, des salariés décrivent le nombre, les modalités et l'usage de " jours RTT ", dans un cadre annualisé où domine l'anticipation, la prévision et les arrangements ; d'un autre côté,

des salariés décrivent (et dénoncent bien souvent) des pratiques qui mettent la RTT au moyen d'une forte flexibilité, dans un cadre de fortes fluctuations imposées, où l'incertitude et l'impossibilité de prévoir renforcent les contraintes. Ces deux discours témoignent de représentations et de pratiques du temps de travail calées sur l'année mais dans des perspectives bien différentes : les entretiens décrivant la flexibilité des " 35 heures modulées " - pour reprendre l'expression d'ouvrières de EMBALLE - développent particulièrement le renforcement des contraintes dans la vie quotidienne, que les salariés, qui " gèrent " et maîtrisent la RTT par jours de congés ou de repos, abordent moins souvent.

5.1.1. Les " jours " des 35 heures

Pour une majorité de salariés, la RTT s'est traduite par davantage de jours non travaillés. Cependant, les termes utilisés pour parler de ces jours diffèrent selon les individus et surtout selon les entreprises. Les clauses des accords mais aussi les pratiques sont alors essentielles pour comprendre cette appréhension différente des plages étendues à la journée qui sont non travaillés.

· Ainsi, plusieurs salariés assimilent d'après leurs pratiques ces jours liés à la réduction du temps de travail à des jours de congés supplémentaires (bien qu'ils ne soient qualifiés ainsi dans aucun accord) :

> **" Q : Et votre temps de travail à vous, il s'organise comment ?**
> R : Mon temps de travail, il s'organise aujourd'hui en 37 heures, c'est-à-dire qu'effectivement dans le cadre des 35 heures, c'est 37 heures et on bénéficie de 12 jours de congés supplémentaires, ce qu'on appelle compte temps, CTA, chez nous. (…)
> **Q : Et comment ça se passe pour la prise des douze jours ?**
> R : Ca n'a pas changé, c'est comme avant. Il y a les clauses qui ont été définies en accord avec les partenaires sociaux, mais les gens quand ils veulent prendre des congés, des choses comme ça, ils font une demande, comme ça se faisait pour les congés, ceux que j'appelais légaux, mais les jours de CTA sont aussi des jours de congés légaux, ils font une demande pour dire, voilà, je veux telle semaine, ils font le document et moi je valide, terminé " (*entretien n°36 avec un cadre chez ELECTRIQUE*).

On a ici l'assimilation pratique, à ELECTRIQUE, des " jours de CTA " (compte temps annuel, qui sont obtenus en créditant sur l'année les 2 heures que chaque salarié peut effectuer dans la semaine entre 35 et 37 heures) à des jours de congés.

De façon générale (c'est à dire dans toutes les entreprises), les cadres et les agents de maîtrise effectuent cette assimilation, entre jours octroyés à la suite de la RTT et jours de congés supplémentaires, plus fréquemment que les autres catégories de salariés. A BUS par exemple, quatre personnes sur les onze interrogées font cette assimilation : les deux agents de maîtrise interviewés d'une part qui ne parlent que de " jours de congés supplémentaires " et deux conducteurs qui précisent que ces jours sont " un peu comme des jours de congés, ça revient à des jours de congés " et qui comptent parmi les plus " intégrés " à l'entreprise dans l'échantillon de conducteurs rencontrés. Comme pour les repos d'amplitude, ils parviennent à

gérer ces jours de repos en les " posant " ou en les " décalant " selon les contraintes de l'entreprise mais aussi selon les leurs, ce qui n'est pas le cas des autres conducteurs.

· D'autres salariés font bien la distinction et nous reprennent sur les termes utilisés, tel cet agent de maîtrise à FECULE :

> **" Q: Donc c'est par jours de congé en fait ? Enfin, par jours de repos ?**
> R: C'est par jours de repos, voila. Je préfère ce terme. " (*entretien n°22 avec un agent de maîtrise de FECULE*)

L'assimilation peut être relativisée lorsque se mêle dans la pratique réduction du temps de travail qui permet de ne pas travailler et récupération d'heures travaillées " en trop " précédemment, comme sur le site d'Andille à EMBALLE :

> " Il y a des gens qui ont pris deux semaines de congés payés entre guillemets, en fait c'était le compteur 35 heures qui faisait office " (*entretien n°355 avec un agent de maîtrise de EMBALLE, site d'Andille*).

D'autres salariés font clairement la distinction dans la mesure où la localisation de ces jours n'est pas vraiment libre. Ainsi à COMPTES RURAUX, une comptable débute l'entretien ainsi :

> **" Q : Ca a été pensé en terme de jours vous me disiez ?**
> R : Ca été pensé en terme de jours libérés, de jours supplémentaires libérés et plutôt en… prise régulière. C'est à dire, cela n'équivaut pas à des congés supplémentaires, cela équivaut à des jours libérés réguliers. " (*entretien n°158 avec une comptable de COMPTES RURAUX*).

La distinction est opérée par des termes qui catégorisent ces jours comme des " jours RTT ", des " jours de repos ", des " jours de CTA " ou même des " reuteuteu " traduisant une appropriation originale de ces temps et suscitant au départ notre incompréhension :

> **" Q : Comment ça se passe alors pour les jours RTT ?**
> R : Pour les dates de reuteuteu ?
> **Q : Pardon, vous avez dit quoi ?**
> R : Les reuteuteu, on les appelle comme ça avec Edmond. Non, c'est imposé, les deux jours par mois sont imposés, les gens n'ont pas le choix. " (*entretien n°428 avec une employée de BUS*)

Un ouvrier de FECULE a ainsi détaillé tout un ensemble de temps qui lui permettait d'être " arrêté " pendant un mois et demi à l'aide de sigles : " les RTT ", " les RC " [repos compensateur], " les 4 CD " [congés détachables], " les congés ", " le RC 96 postes " [repos compensateur lié au passage des consignes dans le cadre du travail posté[78]], " la récupération des fériés " (*entretien n°2 avec un agent de maîtrise de FECULE*).

Lorsque la RTT s'opère sous forme de jours non travaillés, il est souvent prévu qu'une partie soit gérée par le salarié et le reste par la hiérarchie. Des distinctions s'opèrent alors entre ces jours dès la façon de les qualifier. Ainsi à ELECTRIQUE, 5 jours sur les 12 que les salariés peuvent créditer dans l'année sont à la disposition de l'employeur. Dans la pratique, ces jours ont été placés lors des ponts (3 en 1999, 4 en 2000), auxquels ils sont alors assimilés par les

[78] *" 96 fois 5 minutes pour le passage des consignes, ça fait 8 heures, donc ça fait un RC 96 postes ".*

salariés. Plus clairement, à EMBALLE, plusieurs salariés ont parlé des " jours du patron " par opposition aux autres moments de réduction du temps de travail (90 heures – souvent prises sous forme de jours- sont à disposition de l'employeur et un nombre équivalent l'est pour les salariés).

La très grande majorité des salariés qui connaissent une RTT sous forme de jours de repos et qui utilisent cette catégorisation pour en rendre compte (jours de congés, jours RTT, jours de repos, etc.) sont en général satisfaits de cette formule. Les femmes et plus particulièrement celles qui ont des enfants en bas âge semblent avoir nettement privilégié cette formule lorsqu'elles avaient le choix, notamment quand elles peuvent prendre le mercredi (cf. *infra*). Signalons tout de même quelques exceptions à cette préférence. Elles concernent :

· des conducteurs de BUS qui auraient préféré une diminution de l'amplitude de leurs journées de travail plutôt qu'avoir des jours de repos. Or les syndicalistes, estimant la réduction des amplitudes trop complexe et peu maîtrisable par eux, ont au contraire souhaité et obtenu que la RTT se fasse uniquement par jours de repos.

· un certain nombre d'employés de bureau (secrétaires, administratives, standardistes, accueil, etc.) qui ont préféré - à qui on a probablement imposé dans un certain nombre de cas - travailler 7 heures par jour (modalité de RTT que l'on retrouve dans toutes les entreprises pour ce type de postes). Une fois l'organisation établie, les salariés rationalisent souvent les modalités qui leur ont été imposées et trouvent des avantages à leur façon de réduire le temps de travail. Il reste que pour certaines la réduction quotidienne a d'emblée été préférée pour des raisons familiales.

· enfin, on peut exclure un certain nombre de salariées de EMBALLE qui connaissent la plus grande flexibilité (site de Buzeir notamment) et qui, ne pouvant pas choisir leurs jours de repos, auraient préféré une réduction quotidienne leur épargnant l'accumulation de fatigue déjà évoquée.

La réduction du temps de travail ne s'opère donc pas qu'en jours de repos, et peut être quotidienne - journées de travail de 7 heures - comme c'est le cas à NEGOBOIS, pour des salariés de ELECTRIQUE dans le site charentais ou des employés de bureau dans toutes les entreprises. Et lorsqu'elle s'opère dans le cadre d'une modulation du temps de travail (FECULE et surtout EMBALLE dans notre échantillon[79]), les temps non travaillés ne sont pas

[79] COMPTES RURAUX et ELECTRIQUE prévoient formellement des modulations ; mais dans le premier cas, il s'agit uniquement de décaler les jours RTT non pris pendant 3 mois les mois suivants ; et dans le second, elle n'a pas été utilisée sur les sites étudiés.

non plus forcément regroupés en jours. Du moins quand ils le sont, ils n'ont pas alors la même signification, comme le montre bien le cas de EMBALLE (cf. ci-dessous).

La réduction du temps de travail, dans un cadre annualisé, remet ainsi au premier plan les instruments de mesure du temps de travail qui s'apparentent de plus en plus à des dispositifs de gestion du temps, utilisés ou subis par les salariés selon les cas. Sans parler des comptes épargne temps (peu utilisés parmi les salariés rencontrés), les " *comptes temps annuel* " et les " *relevés d'activités mensuelles* " - les salariés parlent des " *RAM* " à ELECTRIQUE - ; les " *compteurs d'heures* " (EMBALLE) ; les " *fiches d'heures* " ; etc. représentent tout un vocabulaire directement liés au passage aux 35 heures ou ré- actualisés à cette occasion. Les sigles prolifèrent, des CET, CTA et RAM à ELECTRIQUE en passant par les JRTT ou JARTT que les salariés " posent " à l'aide de fiches à COMPTES RURAUX, en passant par l'énumération déjà évoquée d'un ouvrier de FECULE, ou, pour les conducteurs de BUS, les RA (repos d'amplitude), RH (repos hebdomadaire), RC (repos compensateur), CP (congés payés), etc. Ce vocabulaire est pour une part celui des instruments de gestion qui contribuent notablement à une formalisation et à la rationalisation des temps[80]. Ainsi, lorsque un ouvrier de ELECTRIQUE (en trois-huit) décrit le système de crédit d'heures instauré par l'accord, on voit bien les changements à l'œuvre dans les pratiques et les représentations du temps : des heures de travail " normal " aux heures supplémentaires " qui n'en sont pas ", " qui sont pour nous ", en passant par le " compte d'heures " qui se gère comme un compte en banque.

> " On travaille comme avant, 40 heures mais tous les jours on a une heure de rab, on travaille une heure pour nous, tous les jours.
> **Q : Comment ça fonctionne le crédit d'heures ?**
> R : On fait une fiche et le rab, on le garde et ils le mettent sur des RIB qui nous permettent de savoir où on en est, de savoir le nombre d'heures qu'on a. On marque tout à la fin de la semaine, on marque nos heures, nos heures supplémentaires qui ne sont pas supplémentaires, elles sont faites et on les récupère après " (*entretien n°119 avec un mouleur à ELECTRIQUE*).

Tout les salariés ne sont pourtant pas satisfaits de cette transformation. Ainsi, une ouvrière de EMBALLE a regretté de façon très insistante la banalisation des temps consécutive à la fin des heures supplémentaires : les heures récupérées à un autre moment dans la semaine, ne sont que le report exact des heures travaillées un soir ou un week-end, sans le bonus ou " les intérêts " qui accompagnait les heures supplémentaires et qui constituait une reconnaissance monétaire de l'empiétement sur la vie privée.

[80] Cf. C. Gadéa et M. Lallement (2000) sur ce thème de la rationalisation des temps.

5.1.2. Mots et maux des 35 heures annualisées : EMBALLE

On peut développer ici l'exemple de EMBALLE où les mots des 35 heures décrivent les maux de l'annualisation. Ce cas est celui où les changements ont été les plus importants en terme d'annualisation. Avant, les salariées faisaient des journées de 8 heures (au moins), même s'il n'y avait pas toujours de travail, ce qui pouvait être ressenti comme extrêmement pénible par certains salariés. Désormais, ils sont dans un régime annuel, les semaines variant entre 0 et 44 heures selon les fluctuations des commandes et des charges de travail. Les 35 heures s'apparentent alors à ce nouveau régime temporel du travail, que résume l'expression, qu'une salariée en particulier a constamment utilisée pour parler de la réduction du temps de travail, de " *35 heures annuelles* ". C'est du moins ainsi qu'elle a compris l'explication de l'accord Aubry. Après une période de panique, elle s'est satisfaite de l'interprétation donnée par le directeur :

> " Faut dire qu'on avait mal interprété ce qu'il nous disait parce que pour nous c'est vrai que c'était un truc tout à fait nouveau, on s'est dit mon Dieu, comment on va tomber, qu'est-ce que ça va donner ces horaires là, on va être vraiment des esclaves. Pour nous c'était ça d'office. (…) En fait, c'est vrai qu'avec le recul on se dit qu'on s'emballe toujours un petit peu. Le directeur a donc convoqué toutes les personnes une par une, pour nous expliquer justement le déroulement de ces 35 heures annuelles. Bon et c'est vrai qu'après on se dit bon, dans un sens, c'est vrai que ça ne peut pas être trop mal, comme les semaines de 39 heures on restait parfois huit heures sans rien faire, c'était très long, on s'est dit ça peut peut-être quand même être avantageux au niveau des horaires par rapport à cette chose-là. " (*entretien n°329 avec une préparatrice de commandes à EMBALLE, site de Sorlan*).

Pour autant, l'application déçoit cette salariée et surtout ses collègues dont elle se fait la porte-parole lors de l'entretien, car elle fait passer les 35 heures d'un régime temporel à un autre, des " *35 heures annuelles* " aux " *heures modulables* " :

> " Mais c'est pareil je leur ai dit, je leur avais parlé que vous veniez aujourd'hui, elles m'avaient dit, surtout tu dis, hein, c'est plus des 35 heures annuelles c'est des heures modulables, donc c'est ce que je voulais vous dire " (*entretien n°329*).

Derrière ces termes se pose en fait un problème fondamental autour du délai de prévenance, de la façon dont la hiérarchie utilise la modulation et de la maîtrise des temps. Nous avons déjà évoqué l'absence totale de délai de prévenance sur certains sites, qui obligent des salariées, après un jour d'absence, à téléphoner pour savoir si elles travaillent le lendemain ou pas :

> " Moi ils m'ont fait démoduler un lundi et un mardi, le lundi soir j'ai téléphoné pour savoir comment je travaillais le lendemain, on m'a dit non, tu travailles pas demain, tu démodules. Donc le mardi re-belote, c'est à moi de téléphoner pour savoir comment je travaille. " (*entretien n°356 avec trois ouvrières, site de Buzeir*).

Si les " *35 heures annuelles* " ont pu être vécues positivement dans un premier temps car permettant d'éviter des temps de présence sur le lieu de travail sans aucune activité, la mise en repos prolongée lors de faible charges de travail a généré une véritable panique de la part des salariées comme on l'a vu sur le site de Buzeir où les 35 heures avaient débuté par plusieurs

semaines de non-travail. Le passage des " *heures annuelles* " aux " *heures modulables* " recouvre alors celui d'un temps de travail calé sur l'année à un temps de travail calée sur l'activité, modulé par la hiérarchie en fonction des commandes, sans aucune attention aux contraintes personnelles des salariées. Une salariée rapporte ainsi les propos d'une chef d'équipe lui expliquant que :

> " moi, il est hors de question que je me prenne la gueule avec toute ces conneries d'horaires. Moi, c'est en fonction de l'activité, un point, c'est tout ".

Lorsque plusieurs semaines de forte charge de travail ont fait accumuler à certains employés beaucoup d'heures, on leur suggère de prendre une ou deux journées, voire une semaine, afin de diminuer leur compteur, et ce de façon insistante : en cas de refus, l'affectation à un poste non désiré ou sur un autre site est toujours possible...

> " Il arrive à faire des 80 heures, donc des fois il prend dix jours d'affilée il n'a pas le choix, on lui dit bon, écoute tu prends une semaine parce que t'as trop d'heures, et il m'a dit oui, je prends une semaine et je fais quoi ? " (*entretien n°333 avec une ouvrière, site de Mourtinac*).

De même, lorsque se prépare une période chargée, les employés sont incités fortement à prendre des heures d'avance, donc à être débiteur avant la période de charge. « Ces périodes de repos sont donc prises sans qu'elles correspondent réellement à un choix de l'employé » explique Livia Velpry, une enquêtrice qui a particulièrement travaillé sur EMBALLE.

Les salariés cherchent alors à suivre les compteurs d'heures pour tenter de gérer et de prévoir un minimum, en regardant combien ils ont " d'heures d'avance " et " de retard ", l'objectif étant plutôt d'en avoir " d'avance ", afin de se constituer un " petit matelas " au cas où, et de ne pas être obligé de " devoir des heures ".

Il s'agit bien ici de moments libérés du travail grâce à l'accord de réduction du temps de travail. Mais aucun des salariés de EMBALLE interrogés n'a employé l'expression de " jours RTT " pourtant fréquemment employée par les salariés des autres entreprises pour qualifier ces moments non travaillés, pourtant souvent pris ou imposé en demi ou en journées entières. Les 35 heures s'apparentent en effet à la " *démodulation* ", terme inventé par les salariés de EMBALLE (tous l'ont utilisé) qui recouvre celui de RTT ou de 35 heures comme dans l'extrait suivant ; il montre bien que ces temps ne sont pas appropriés par les salariés, malgré l'apprentissage qu'ils ont fait de ce nouveau régime temporel du travail.

> **" Q : Comment se passent les 35 heures pour vous ? [= la première question de l'entretien]**
> R : On fait de la démodulation. Pour les 35 heures, ils se basent sur le client. (…)
> **Q : Et par rapport aux 35 heures ? Pour prendre vos heures, par exemple, vous vous arrangez parfois ?**
> R : La démodulation c'est toujours eux qui décident, enfin la chef d'atelier. C'est en fonction du nombre d'heures qu'on a. Un soir, si le lendemain il y a moins de travail, parfois ils mettent cinq ou six personnes en démodulation, ils regardent celles qui ont le plus d'heures, et ils disent toi, toi, toi vous démodulez demain. Même si c'est un mercredi et qu'elles ont pas d'enfant. Et bon parfois on peut échanger entre nous.(…)

Q : Et qu'est-ce que vous en pensez, alors, de la mise en place des 35 heures ?
R : (…) Quand on a une journée, bien sûr on est content, mais c'est pas assez une journée. On ne peut rien faire. Et puis on n'a aucun moyen de le prévoir, c'est eux qui nous disent. Alors on ne sait jamais à l'avance, pour s'organiser " (*entretien n°357 avec une ouvrière chef de ligne à EMBALLE, Buzeir*).

De façon générale, toutes les heures ne sont pas équivalentes et la réduction du temps de travail a modifié la valeur, le poids, voire le sens qu'elles ont pour les salariés, qu'il s'agisse d'ailleurs des heures " libérés " du travail comme des heures " encore " travaillées. Les propos d'une secrétaire sur le site de Buzeir, qui est passée successivement par les trois services qui le composent (bureaux, atelier, magasin) sont une nouvelle fois édifiants. Ils témoignent de l'enjeu majeur que représente l'organisation des horaires et les modalités de la RTT dans un contexte où les relations professionnelles imposent aux salariées une forme d'intégration disqualifiante :

" Enfin, c'est vrai, les gens de l'atelier, ils sont à la merci du tableau du soir. Dans l'entrée, si vous voulez, on leur affiche les prévisions d'horaires de la semaine suivante. Mais ce qui fait foi, c'est le tableau de la veille. C'est-à-dire que la veille, il faut aller voir ce qu'on fait le lendemain. Est-ce qu'on est en journée ? Est-ce qu'on est en équipe ? Est-ce qu'on n'est pas là ? Non, ils ne le savent même pas ça. Ils ne savent pas la veille, s'ils vont travailler le lendemain. Parce que des fois, il n'y a plus de boulot, il y a un boulot qu'on attend et qui n'arrive pas, il arrivera que la semaine d'après. Ils avaient prévu tant de gens pour le faire. Ils sont eus. Eh bien le soir, on leur dit démodulation. (…) Ca marchait comme ça avant, en fait. Les gens étaient un petit peu tributaires de ça. Mais ils avaient quand même la loi qui leur disait huit heures midi, une heure cinq heures. Donc, ils ne l'ont même plus ça, puisque c'est modulable. Et modulable, ça veut dire n'importe quoi.
Q : Avant ça variait un petit peu aux marges quoi.
R : Oui, avant, ils faisaient plus d'heures ou un petit peu moins d'heures. C'est tout. Pas moins de leur huit heures. Avant, ils faisaient vraiment leurs huit heures. Il arrivait qu'ils fassent plus d'heures. Donc, ils faisaient des heures supp., ce qui est intéressant. C'était payé en atelier. Donc, pas de problème. Maintenant, ils ne savent même plus s'ils vont faire leur huit heures. Ils ne savent même plus s'ils vont travailler. Ils ne savent même plus s'ils vont déborder. (…) C'est pour ça qu'il y en a qui pétaient les plombs. Parce qu'elles prennent un mois à l'avance un rendez-vous chez un gynéco, eh bien non, elles sortent à telle heure. Paf, le gynéco, loupé. C'est ça, c'est ce qu'elles disent, on ne peut pas s'organiser, on ne peut pas prendre nos rendez-vous.
Q : C'est du faux temps libre en fait ?
R : C'est du faux. Parce que quand ça arrange le patron, ça ne tombe jamais pendant les vacances scolaires. Par exemple, pour les mères de familles. Il s'en fout, lui, des vacances scolaires. Ca peut être en plein hiver. Les gens ça ne les intéresse pas d'être en vacances en plein hiver, en pleine semaine. Quand les gamins sont à l'école. Qu'il ne fait pas beau. Qu'on ne peut rien faire à la maison. C'est nul quoi. Oui, ils le savent la veille " (*entretien n°358 avec une secrétaire de EMBALLE, site de Buzeir*).

Les temps quotidiens du hors-travail sont donc profondément touchés par cette gestion ultra flexible des temps de travail. Deux questions en particulier ont été abordées spontanément par la plupart des salariées de EMBALLE - la garde des enfants et les rendez-vous - que les salariés des autres entreprises ont moins souvent (dans le premier cas) ou jamais (dans le second) évoqué. Il est alors significatif que ce soient des femmes qui rencontrent et qui parlent le plus de ces difficultés :

· A propos des gardes d'enfants, les ouvrières de EMBALLE ont insisté sur les conséquences d'un tel cadre de flexibilité : il leur faut changer de nourrice et en trouver des " aussi flexibles " qu'elles, " qui acceptent tous ces changements d'horaires ", et bien souvent,

ces salariés ne s'en sortent qu'en faisant appel à des relations (copines, familles). Les contraintes et la pression sont parfois telles que les salariées " craquent ", comme le raconte la même salarié que précédemment:

> " J'ai vu des fois, à cinq heures, on leur affiche un truc. Vous faites tels horaires le lendemain, mais, par exemple, ce jour-là, elles étaient huit heures – seize heures ; le lendemain, elles commencent dans l'équipe du matin [6 - 14 heures]. Mais, là, je dis attends, la nana qui a deux gamins, comment elle fait pour gérer le matin ou l'après-midi, où elle part plus tôt, etc. Et c'est pour ça, qu'une nana est allée se claquer la tête contre les murs, hein. Elle a pété les plombs. Elle a dit, je ne peux pas, je ne peux pas, j'avais prévu un truc, je ne peux pas. On lui dit : si, tu peux. Elle dit, non je ne peux pas, normalement, il faut prévenir avant, normalement vous devez me prévenir avant ! T'es pas contente, c'est comme ça. Et en plus, c'est ça le problème, parce que si les gens vont prendre la force, le courage, d'aller dire : je ne suis pas d'accord, on les écoute, pas de problème, mais le lendemain, elles sont aux poubelles ou elles sont à un poste où il faut charger les cartons, au lieu de les mettre à un poste comme elles sont d'habitude. Donc, elles le savent, tout est lié avec les représailles. C'est l'intimidation complète " (*entretien n°358 avec une secrétaire de EMBALLE*).

Si le thème de la garde des enfants a aussi été évoqué par les autres salariés, le cadre est bien différent, et les 35 heures permettent au contraire de mieux gérer cette contrainte. La RTT permet alors d'économiser sur les nourrices et aux pères de s'investir davantage dans l'éducation de leurs enfants, en allant les chercher à l'école et en étant plus présents auprès d'eux. Si le terme de modulation est employée par le technicien dans l'extrait ci-dessus, c'est alors dans un sens bien différent…

> " Au laboratoire, on a tout de même une certaine autonomie de gestion de son temps de travail et c'est ça qui, je pense, est très important dans la vie d'un salarié parce qu'on arrive à lier une vie professionnelle avec une vie personnelle. Moi je ne suis pas marié, j'ai un enfant, pour vous expliquer mon cas, je suis séparé, je vais le chercher tous les 15 jours, le vendredi soir, j'ai beaucoup de route à faire, donc ça m'arrange de pouvoir débaucher plus tôt le vendredi soir. Là-dessus, il n'y a pas de problème, je débauche plus tôt le vendredi soir. J'ai une collègue qui elle prend ses mercredis après-midi, régulièrement, pour s'occuper de ses enfants. J'ai des collègues qui embauchent plus tard le matin parce qu'ils emmènent leurs enfants à l'école. Ils arrivent à lier une vie professionnelle, une vie familiale en même temps. Je pense que c'est très bien, ils arrivent à *moduler* leur temps de travail, leur temps familial, à gérer tout ça. Et ça a été d'autant plus facilité par l'application des 35 heures puisqu'en plus on a réduit le temps global de la journée. Ca laisse que des facilités, plus les 12 jours, qui permettent d'avoir des congés supplémentaires. Je vois, j'ai la moitié des vacances scolaires où j'ai mon enfant à ma charge, si j'avais que mes 5 semaines de congés payés, les vacances de février et d'autres, je ne peux pas les prendre. Avec ces 12 jours, je peux avoir du temps supplémentaire pour profiter de mon enfant. Je pense que ça a été un avantage et que beaucoup dans mon service ont ressenti comme une évolution, une évolution sociale. " (*entretien n°38 avec un technicien du laboratoire qualité de ELECTRIQUE, divorcé, un enfant*).

· second thème évoqué par toutes les salariées de EMBALLE – et uniquement par elles – et qui témoigne de façon encore plus éclairante du renforcement des contraintes depuis les 35 heures, celui des rendez-vous. Plus exactement, des salariés de ELECTRIQUE ou COMPTES RURAUX ou FECULE ont aussi parlé des rendez-vous, et des difficultés pour les placer, mais il s'agissait des rendez-vous ou des réunions *professionnels*. A EMBALLE par contre, il ne s'agit pas des mêmes rendez-vous… Livia Velpry a ici bien analysé les enjeux et les conséquences qu'ont les " 35 heures modulées " sur la possibilité de prévoir ne serait-ce qu'un rendez-vous chez le médecin… ou avec l'enquêtrice.

La question des rendez-vous, enjeu de la maîtrise du temps

La question des rendez-vous est un enjeu important dans une discussion sur le temps libre et le temps contraint, et sur le partage vie privée / vie professionnelle. Elle oblige en effet à définir des priorités de l'une sur l'autre.

La variabilité des horaires travaillés et le très court délai de prévenance entraînent une grande difficulté à fixer des rendez-vous dans la semaine, et même le samedi. Dans les entretiens où le problème se posait, toutes les personnes reportaient le plus possible leurs rendez-vous au samedi, jour où elle peuvent refuser de travailler quelques fois. Elles se rendaient donc disponibles pour l'entreprise sur une plage de temps très longue, qui peut aller, lorsqu'il y a travail en équipe, de 6 heures à 22 heures tous les jours, et de 6 heures à 14 heures le samedi. Elles conservaient ainsi quelques samedis et (mais pas toujours) les douze jours posés par elles pour fixer des rendez-vous dans un espace de temps strictement privé. Dans le cas de ce site, où les jours de récupération acceptés par la direction peuvent être remis en cause, ces plages de liberté disparaissent.

" *Moi, j'ai eu plein de filles qui ont décommandé des rendez-vous hein. Parce qu'elles avaient (...) des journées de récup. acceptées. Et puis, ils lui téléphonaient pour lui dire, tu viens demain, parce que c'est urgent. Et puis, les filles elles étaient obligées d'annuler des rendez-vous chez le gynéco, chez le médecin, chez le dentiste, c'est très désagréable. Bon, il y en a quelques unes qui ont rouspété, parce que c'était vraiment des rendez-vous importants. Ils en ont rien à faire. Elles disaient, eh bien, il faut en appeler une autre qui n'a pas rendez-vous, eh ben, non, c'est toi qu'on appelle sur ce poste et puis, c'est tout* " (entretien n°359 avec une ouvrière, site de Buzeir).

Cependant, les rendez-vous ont quand même une certaine force de justification. Dans le cas de Françoise G., ce sont les jours de récupération où elle avait un rendez-vous qui ont été acceptés. Paradoxalement, c'est une manière de n'accorder un droit de priorité à la vie privée que lorsqu'un événement le justifie :

" *Et moi, généralement les jours qui ont été acceptés, c'était quand j'avais des rendez-vous, (...) quelque chose d'impératif, mon père à l'hôpital, par exemple. Eh bien, ils acceptaient, parce qu'ils savaient, qu'il pleuve, qu'il y ait du soleil ; je prenais mes jours. Là, c'était accepté* ".

Cette situation est associée à une concurrence importante entre les employées, permettant des pratiques différenciées de la part de la hiérarchie selon les personnes. (extrait d'une analyse effectuée par Livia Velpry).

conclusion

Sans s'appesantir davantage sur le cas de EMBALLE, déjà amplement développé, nous avons voulu montrer comment le vocabulaire utilisé par les salariés traduisait des rapports aux temps consécutifs aux 35 heures bien différents selon les accords et les contextes spécifiques aux entreprises. Si certains salariés ont gagné des formes d'autonomie dans la gestion de leur temps, contribuant à une meilleure articulation des différents temps sociaux, et parlent de " jours de repos " et de " jours RTT ", d'autres ont au contraire connu un accroissement des contraintes temporelles induites par le travail en même temps que leur durée du travail se réduisait. Le temps libéré correspond alors aux pratiques de " démodulation " exercées par la hiérarchie. Si la durée du travail diminue, son ombre et son empreinte s'agrandissent pour ces salariés, qui - dans notre échantillon mais est-ce un hasard ? – sont plus souvent des femmes

peu qualifiées. Pourtant si nous avons développé le cas extrême de EMBALLE, c'est bien parce ce qu'il n'est pas dans une relation discontinue avec les situations que connaissent les salariés des autres entreprises. Si les salariés, qui ont davantage de choix et d'autonomie pour organiser leur temps de travail et de non travail, ont plus de ressources pour tenter d'accorder les différents temps de l'existence, il n'en reste pas moins que cette réduction des discordances temporelles se fait toujours en grande partie sous l'ombre du temps de l'entreprise (cf. partie II). Et inversement, il existe toujours des marges et des espaces de manœuvre possibles de la part des salariés, même à EMBALLE ou la voie de *l'exit* reste une solution toujours possible... et mise en œuvre, pas seulement par une minorité, comme l'atteste le fort taux de turn-over.

5.3. Arrangements et choix : la maîtrise des temps

On peut proposer des indices attestant des propositions précédentes, déjà en partie évoquées dans la partie II. Il est clair dans le cas de EMBALLE que les pratiques des hiérarchies ne permettent pas aux salariées de maîtriser les différentes dimensions de leur temps, aussi bien au travail qu'en dehors du travail. Dans ce cas, la disponibilité et la flexibilité exigée des salariées vis-à-vis du travail ont de fort retentissements sur les temps et la vie qui prend corps en dehors des lieux du travail. Le paradoxe entre diminution de la durée du travail et renforcement des contraintes du temps de travail est ici poussé à son maximum. Pourtant, des arrangements sont toujours possibles entre salariés, y compris sur le site de Buzeir, même si l'insécurité n'est pas diminuée car ils ne sont jamais sûrs. Ils reposent en effet sur la bonne volonté des " *copines* " et peuvent toujours être contrariés par des " *brebis galeuses* ". Ces " arrangements temporels " généralisés entre salariés, mais aussi, dans d'autres sites et dans les autres entreprises, avec les hiérarchies, permettent de faire face à des événements imprévus ou de mieux gérer au quotidien la discordance des différents temps de l'existence. Ils peuvent être conçus comme une meilleure prise en comptes des contraintes personnelles des salariés par l'ordre productif. Plusieurs cadres à COMPTES RURAUX ou ELECTRIQUE ont ainsi exprimé le souci de favoriser ces arrangements qui font des personnes, des salariés plus à l'aise, moins stressés, plus productifs aussi. Grâce à ces arrangements, la réduction du temps de travail aurait permis aux salariés de mieux concilier impératifs professionnels et contraintes extérieures au travail, ouvrant des marges de liberté, permettant de faire face plus facilement et plus fréquemment à des événements imprévus ou quotidiens, notamment familiaux. Plusieurs salariés, et pas seulement des femmes, ont ainsi expliqué qu'ils

pouvaient, grâce à la RTT, aller faire leurs courses plus calmement, s'occuper davantage de leurs enfants et passer plus de temps avec eux, prévoir plus souvent des voyages, etc.

> " Avant, ce que je faisais le samedi matin, quand les gamins étaient à l'école, j'allais au supermarché, maintenant, en sortant à 15 heures, je peux y aller dans la semaine, je gagne du temps, il y a moins de monde dans les magasins, c'est appréciable. En s'organisant, c'est bon ", *nous explique ainsi un technicien de ELECTRIQUE*.

Mais, insiste ce dernier tout au long de l'entretien, ils faut " *bien s'organiser* ". Et c'est là où l'on peut considérer que le cas de EMBALLE ne constitue pas une exception mais se situe sur un continuum qui permet de généraliser en partie ce paradoxe entre diminution des temps et accroissement des contraintes temporelles consécutif à la réduction de la durée du travail. Tout dépend en réalité du regard que l'on porte sur la multiplicité et la généralité des arrangements temporels. D'un côté, on peut souligner la souplesse apportée par la diminution des durées travaillées qui permet, grâce aux arrangements, de mieux accorder les différentes temporalités des salariés, en particulier sur des périodes longues (la logique des arrangements présente dans la classe 2 d'ALCESTE recouvrant les temps de l'année). Mais d'un autre côté, on peut aussi porter l'accent sur le fait que ces arrangements se font toujours sous réserve des exigences de service, de la production, des charges de travail ou du nombre de commandes. S'ils sont plus souvent possibles, ils ne le sont qu'en fonction des contraintes du " temps de la production " (Thoemmes, 2000). Sans parler des entreprises où les contraintes de la production ou du service priment sur toute prise en compte des contraintes propres aux salariés (EMBALLE, BUS pour certains conducteurs) et où le travail n'est mesuré que par du temps, une analyse serrée des entretiens, y compris dans les cas les plus favorables (ELECTRIQUE, COMPTES RURAUX) montre que la logique des temps de l'entreprise reste dominante. En quelque sorte, les autres temps sont plus facilement pris en compte, dans certains cas, mais toujours en fonction des exigences de ceux du travail. Certes, les deux logiques peuvent coexister harmonieusement, comme apparemment chez ce technicien de ELECTRIQUE :

> **" Q : Les 12 jours de repos, tu les as pris comment?**
> R : Je les ai pris au fur et à mesure, un ou deux par mois, de temps en temps, comme ça. Il y en a qui ont cumulé pour avoir deux semaines mais je trouve que ce n'est pas forcément mieux pour la bonne marche du service (…). Ca fait presque 8 semaines de congés, il est bien évident que ce n'est pas évident à gérer pour le service. Moi, ce que j'ai fait dès le départ, en plus ça m'arrangeait, mes 12 jours, je les ai pris au fur et à mesure, comme ça, une journée quand ça m'arrangeait, plutôt que de prendre sur mes congés ". (*entretien n°39 avec un technicien de ELECTRIQUE*).

Mais on le voit bien dans l'extrait ci-dessus, la logique professionnelle prédomine. C'est également le cas de façon plus claire pour cet agent de maîtrise de BUS :

> " Je sais que ces douze jours, il y a des périodes où je ne peux pas les prendre, comme les congés je veux dire, je gère mes congés comme ça. Là dans l'information par exemple, la grosse période de travail c'est

entre le mois d'avril et le mois de novembre, et alors là on essaie de prendre quelques congés d'été mais… (…) On n'a quasiment pas de coupure, je vous dis, de avril à novembre.
Q : Et cette année vous avez réussi à prendre les congés payés et les douze jours ?
R : Oui, tout à fait. Bon l'année dernière j'ai eu un peu de mal à prendre tout quand même. Mais là j'ai décidé que c'est mieux pour le service, c'est mieux pour moi, je prends quasiment pas de récupération une semaine complète, je fais des week-ends. Je prends un vendredi, je prends un lundi, voilà. Selon… Alors là j'évalue, c'est un petit peu, je dirais au coup par coup, c'est selon la charge de travail quoi. Quand je vois que… Si une semaine je suis à peu près à jour, j'ai pas de grosses interventions la semaine d'après, donc je m'accorde un lundi, un vendredi, quelques fois le vendredi et le lundi pour faire quatre jours enfin je… Je prends essentiellement comme ça " (*entretien n°416 avec un agent de maîtrise de BUS*).

La logique de ces arrangements entre temps du travail et autres temps de la personne, probablement répandue dans la catégorie des cadres bien avant les 35 heures, nous semble devenir plus prégnante chez l'ensemble des salariés. L'espace des arrangements possibles ne prend place que dans une représentation où le temps de travail exerce légitimement les plus fortes contraintes. Lorsque cela n'est pas le cas, que le salarié ne tient pas compte, pour quelque raison que ce soit, des impératifs de la production, il s'expose à des jugements sur son investissement professionnel, voire des sanctions comme dans certains sites de EMBALLE, qui peuvent être lourdes de conséquences au travail et hors du travail, et contribuer à accentuer dans le futur la discordance des temps. Les choix que les salariés ont le sentiment d'avoir dans les moments de travail non libérés sont certes corrélés avec leur autonomie dans le travail ; mais cette autonomie n'est pas forcément synonyme de liberté. Les arrangements présupposent toujours des négociations et la prise en compte des contraintes de l'entreprise. Dans tous les cas où les salariés ont un minimum de choix pour placer les moments libérés, c'est toujours en se souciant de l'intérêt de leur entreprise (charge d'activité, volumes des commandes, nécessité de service, d'y assurer une présence continue et minimale, etc.). Même si leurs intérêts personnels jouent toujours aussi et si l'on ne peut pas dire que l'augmentation des contraintes est généralisée (sauf peut-être pour la plupart des salariés de EMBALLE et certains de BUS dans notre échantillon), c'est leur *légitimité* qui s'est trouvée renforcée auprès des salariés à la suite des 35 heures. Cette proposition doit évidemment être nuancée et va de pair avec celle, peut-être plus fondée, qui constate un renforcement de " la négociation sociale "[81] : les salariés ne font pas que reconnaître la prédominance des temps de la production, ils négocient avec, dans des espaces plus ou moins contraints. Mais ils prennent en comptes toujours les contraintes de l'entreprise lorsqu'ils souhaitent partir du travail à telle heure ou ne pas venir travailler tel ou tel jour, grâce à des arrangements temporels plus ou moins stabilisés et constamment négociés. Les 35 heures ont dans certains cas ouverts des espaces et permis une meilleure prise en compte des temporalités sociales, mais dans d'autres

[81] Cf. Thuderoz (2000).

cas, ont renforcé sensiblement les contraintes de l'ordre productif et leur emprise sur les " équations temporelles personnelles ", pour reprendre une notion développée par W. Grossin.

Plus que l'autonomie et ses corollaires implicites (maîtrise de son travail et de ses horaires, indépendance vis-à-vis de la hiérarchie, etc.), c'est peut-être le type d'intégration professionnelle qui est susceptible d'expliquer les différenciations entre entreprises et entre salariés à propos des arrangements et des formes d'interactions (domination ou négociation pour aller vite) avec les contraintes temporelles du travail.

Pour les salariés connaissant une intégration assurant stabilité dans l'emploi et satisfaction au travail (Paugam, 2000), les 35 heures vont souvent de pair avec la possibilité de mieux en prendre en compte les autres temporalités que celles du travail. Les 35 heures peuvent permettre alors l'ouverture de nouvelles représentations et de nouvelles pratiques à l'égard du travail et du temps de travail (c'est alors le rapport au travail qui s'en trouve changé, cf. *infra*), et de mieux articuler les différents temps sociaux… parfois au détriment, selon certains, du travail. C'est le cas lorsque des problèmes de motivation sont évoqués dès le début de l'entretien comme chez ce cadre de COMPTES RURAUX :

> **" Q : Qu'est ce que ça a changé alors pour vous les 35 heures ?**
> R : *(silence)*. Bien. D'une part, cela me donne, puisque c'est le choix que j'ai fait, un vendredi tous les 15 jours de libre. Donc cela me donne avant tout du temps libre, et c'est important, du temps pour moi. Ca c'est la première chose, le premier effet est positif quand même. Par contre cela demande au niveau de l'organisation du travail certainement des efforts parce que sur le mois de mai - juin, lorsqu'on récupère quand même pas mal de 35 heures qu'on n'a pas pu prendre sur la période avril - mars, c'est vrai que là, on a des semaines de 4 jours ou de 3 jours de travail, et au niveau de la motivation, c'est pas toujours évident de s'y remettre. *(silence) " (entretien n°319 avec un cadre de Comptes ruraux)*.

Si généralement, les salariés sont satisfaits de leurs nouvelles organisations temporelles, permises par la RTT, ils ont néanmoins tous témoigné de la prégnance des temps de l'entreprise, et pas forcément par passion pour leur travail. Lorsque sont évoqués les arrangements, les contraintes de l'entreprise déterminent les choix possibles et l'espace des négociations qu'il leur faut engager, avec leur hiérarchie ou leurs collègues, pour se libérer du travail. A BUS par exemple, certains conducteurs ou agents de maîtrise doivent justifier pourquoi ils demandent tel ou tel jour et n'envisagent pas de demander un jour sans raison précise (fête familiale, événement associatif, etc.) :

> " je vais pas demander un RTT pour tondre ma pelouse, ça passerait pas " *nous explique ainsi un conducteur " intégré ".*

Mais la souplesse vis-à-vis de l'entreprise et les compromis passés sont possibles parce que l'entreprise leur assure une intégration professionnelle satisfaisante. Une comptable à temps partiel a exprimé de façon très claire cette idée importante :

> " R : Je travaille 4 jours, lundi mardi, jeudi vendredi. Alors c'est pareil, je fais partie des gens, je ne vais pas en faire une jaunisse si exceptionnellement on me demande d'aller travailler un mercredi, il ne faut pas non plus exagérer.
> **Q : Vous pouvez vous arranger…**
> R : On s'arrange, comment font les autres, je vous le demande ? Non mais… moi je crois que faire de la résistance sur des droits comme ça, faire de la résistance pure et dure en disant il y a la règle et j'en sors pas, ben, c'est le meilleur moyen pour que la règle vous rattrape. Mais c'est toujours pareil, c'est parce que c'est reconnu aussi dans le lieu où je travaille (*entretien n°158 avec une comptable de COMPTES RURAUX*).

Deux choses fondamentales apparaissent ici :

- l'attitude vis-à-vis de la règle, la possibilité d'y recourir ou non et les dangers d'un recours systématique (sinon " *la règle vous rattrape* "...). C'est le danger d'un excès de formalisme qui est ici pointé par cette salariée, et le fait que, si on applique strictement les règles, les salariés sont autant perdants que l'entreprise. Devoir s'arranger et " accommoder les règles " pour reprendre une expression de N. Dodier (1989), permet à tous d'y gagner dans ce cadre.
- le fait que ce jeu autour de la règle est possible parce qu'on est " *reconnu dans le lieu où je travaille* ". Ce lien entre reconnaissance et espace de jeu possible autour des règles semble essentiel et éclaire l'ensemble de l'enquête, tant il semble pouvoir être établi dans les autres entreprises (positivement, comme à COMPTES RURAUX et ELECTRIQUE ou en creux, comme à EMBALLE et, pour certains conducteurs, à BUS). C'est alors un lien entre intégration professionnelle et régulation pratique du temps de travail qui peut être tissé.

Au contraire, les salariés qui connaissent une intégration professionnelle disqualifiante ont en général moins de marge de manœuvre et de ressources pour négocier ce type d'arrangements, en particulier vis-à-vis de la hiérarchie. Ils ne peuvent alors souvent s'arranger qu'avec leurs collègues – lorsque cela est possible – et sont plus souvent dans une situation où ils subissent ces contraintes. Maîtrisant moins leurs possibilités de choix, ils sont également moins enclins à faire des compromis. Pour eux, comme nous l'a expliqué un salarié de EMBALLE,

> " il faut donner et la direction donne. Mais parfois elle ne donne pas " (entretien n°335).

Pour ces salariés, les contraintes de l'entreprise sont parfois telles qu'elles sont une nouvelle fois la marque de leur disqualification ou de leur faible reconnaissance dans le travail. Les formes de régulation pratique du temps de travail sont alors davantage inscrites dans un espace de domination que de négociation, même si celle-ci est rarement complètement impossible. Outre EMBALLE déjà en grande partie étudiée, l'entreprise de transport illustre

bien comment le type d'intégration professionnelle et les régulations concrètes du temps de travail sont liés. Les conducteurs " intégrés " à l'entreprise connaissent tous l'accord et réussissent à " s'arranger " pour poser les 6 jours RTT qui sont à leur disposition (voire la majorité des 15 jours RTT) quand ils le souhaitent. Ces conducteurs ont une certaine *assurance* grâce au groupe, aux syndicats, etc., qui témoigne de leur intégration professionnelle, même s'ils peuvent être insatisfaits de leurs conditions de travail.

> **Q : Et vous trouvez que ça s'est amélioré depuis les 35 heures, ce climat [qui est " à peu près bien " et qui lui permet de poser quand ça l'arrange des RTT et même des repos d'amplitude] ?**
> R : Non, non avant c'était comme ça... Question d'hommes, avec les règlements et tout ça hein, c'est question d'hommes, hein ? Ou la personne elle joue le jeu, elle essaye d'arranger, et en retour elle espère comme on dit qu'y aura un renvoi d'ascenseur, hein ? Moi je pense comme ça, à partir du moment où on vous rend un service, le jour où on vous en demande un, faut dire oui. Si c'est toujours à sens unique, ça va jamais loin. Il est arrivé une époque où les responsables d'exploitation ne jouaient pas le jeu quoi, et bien c'était la bagarre hein. Nous aussi on jouait pas le jeu ! Puis un jour, ça craque. C'est le conflit " (*entretien n°422 avec un conducteur, 33 ans d'ancienneté, syndiqué et secrétaire du CHSCT*).

Au contraire, les conducteurs " entrants " connaissent très mal les règles de l'accord (par exemple, ils ne connaissent pas le nombre de jours RTT auxquels ils ont droit et ne posent aucun des 6 jours qui sont à leur disposition) ; disqualifiés par la hiérarchie mais aussi par les conducteurs " intégrés ", qui développent un fort paternalisme à leur égard, ils subissent les contraintes de l'exploitation et n'ont qu'une très faible, voire aucune maîtrise sur l'organisation de leur temps de travail[82]. Dans le cas des conducteurs anciennement à temps partiel, s'ils travaillent plus depuis leur passage à temps plein, la gestion de leurs horaires et de leur temps de travail ne s'est pas réellement modifiée et ils n'exercent toujours aucune

[82] C. Avril a analysé finement cet aspect pour les conducteurs à temps partiels, qui peut s'étendre aux anciens temps partiels passés à temps plein. Les conducteurs " intégrés " sont en effet rentrés à temps plein dans l'entreprise dans les années 60 et 70 et n'ont jamais connu le temps partiel. " Les temps partiels sont ou sont perçus par les temps pleins, comme en attente d'une *prise en charge* par les conducteurs à temps pleins. *" Nous, on n'a pas pris en compte ces gens. Parce que depuis des années ils sont traînés, ils ne se prennent pas suffisamment en charge quoi. "* (entretien n°490 avec un conducteur " intégré ") Cette forme de " domination ", produite par la fragilité de la situation des conducteurs à temps partiels (ils espèrent avoir un plein temps) et redoublée d'une domination par l'âge (ils sont moins anciens et plus jeunes), a été rendue visible à plusieurs reprises : le jour de l'entretien avec le délégué FO celui-ci, qui réclame après coup, que les temps partiels soient pris en compte, fait venir tels des gamins amenés à témoigner deux temps partiels dans la salle. C'est lui qui les aide à s'exprimer ou les invite à le faire pour " parler à la dame ". Il les sermonnera même de ne pas nous avoir renvoyé les questionnaires (que l'on recevra quelques jours après l'entretien.) De même cette situation de domination des conducteurs temps partiels par les conducteurs temps pleins est très visible dans l'entretien avec une conductrice à temps partiel (entretien n°434) qui attend du délégué CGT qu'il lui dicte sa conduite. Cette impression de *paternalisme* des conducteurs temps pleins vis à vis des conducteurs temps partiels apparaît également pendant les négociations : un des négociateurs CFDT (entretien n°490) dit s'être opposé à l'accord pour défendre les temps partiels et en même temps il considère *" qu'ils n'avaient pas leur mot à dire."* D'une certaine façon, ils doivent être défendus par les temps pleins et en même temps ils sont condamnés par ces derniers pour leur passivité comme en atteste des expressions comme : *" ils le veulent bien ", " ils font le jeu du patronat ", " en règle générale ils sont moins motivés ", " on s'explique pas qu'ils soient pas plus revendicatifs ", " ils sont traînés ",* etc. On comprend mieux alors la position des temps partiels dans cette négociation, qui ne fait que refléter leur position dans l'entreprise : les temps partiels se sont exclus et ont été exclus de la négociation 35 heures et attendaient des temps pleins qu'ils les prennent en compte, ce que ces derniers, dans un négociation délicate, n'ont pas fait, selon un grand nombre des conducteurs.

maîtrise dessus. Depuis les 35 heures, les coupures ont augmenté pour qu'ils ne produisent pas trop de repos (repos d'amplitude et RTT " qu'il faut produire " puisque le calcul du temps de travail repose toujours sur une base de 39 heures par semaine). Et les jours RTT tombent en fonction des aléas de l'exploitation, sans qu'ils cherchent à s'arranger. Cette forme de régulation du temps de travail, où ils sont dans une position dominée, est ici clairement reliée aux type d'intégration professionnelle qui les rapproche d'une intégration disqualifiante, en tout cas dominée.

5.4. L'usage des temps « libérés » du travail

5.4.1. Une équation fausse : RTT = temps libre

Dans bien des cas, l'équation qui associe diminution de la durée du travail et « libération » du temps du travail est donc une fausse équation. Outre le fait que plus des 13% des répondants au questionnaire estiment que leur temps de travail n'a pas diminué du tout, on a noté que l'empreinte du temps du travail avait pu notablement s'accroître en même temps que la diminution des durées travaillées.

> " Généralement, quand il n'y a pas de travail, ils font prendre, ils forcent à prendre des jours et quand il y a trop de travail, ils font travailler 44 heures dans la semaine.
> **Q : Quand vous dites, ils forcent à prendre des jours…**
> R : Là, oui, c'est la démodulation, mais quand c'est les jours qu'on doit prendre nous, généralement, ils passent sur les chaînes et puis, ils disent : qui est-ce qui veut prendre la semaine prochaine ou dans deux semaines, il y a un temps creux. Voilà.
> **Q : C'est du volontariat, du volontariat orienté**
> R : Oui, disons qu'on prend, on prend nos jours nous-mêmes, comment dire, en étant forcés un peu, quoi " (*entretien n°359 avec une ouvrière de EMBALLE*).

Le temps libéré, alors, " *c'est du faux temps libre* ", un temps non maîtrisé et toujours sous la dépendance du travail, y compris pour les jours à disposition des salariés. Peut-on alors parler de « libération » du travail ? Dans le questionnaire, une question formulée ainsi portait sur ce thème : " avez vous l'impression d'avoir plus de temps libre depuis l'accord de RTT ? ". Or au moins 25 % des répondants ont répondu négativement. Lors des entretiens, une dizaine de personnes au moins ont également indiqué qu'elles n'avaient pas plus de « temps libre ». Trois explications peuvent être mobilisées :

Lors de réduction quotidienne, les salariés n'ont pas forcément l'impression d'avoir gagné du temps libre. Ainsi, une ouvrière à ELECTRIQUE a vu son temps de travail réduit d'une heure par jour en commençant à 8 heures au lieu de 7 heures (entretien n°120). Elle explique qu'elle passe cette heure à dormir (elle en est contente car elle est plus reposée) mais elle aurait préféré sortir une heure plus tôt, ce qui lui aurait donné du temps libre " *pour faire des choses* ". Pour les salariés qui auraient préféré une réduction en jours ou demi-journées, c'est aussi après la comparaison avec cette modalité de RTT qu'ils émettent un jugement

négatif envers un accroissement du temps libre. En travaillant une heure de moins chaque jour (ce qui signifie rarement sortir une heure plus tôt du travail, au contraire, parfois les horaires ont pu être décalés vers le soir comme pour un agent de maintenance d'ELECTRIQUE[83]), on n'a pas le temps de faire quelque chose, disent –ils en substance.

Il faut aussi prendre en compte toutes les personnes qui n'ont pas vraiment réduit leur temps de travail, comme on vient de l'indiquer. Si certaines s'en sont plaint, cette absence de réduction n'est pas forcément un facteur d'insatisfaction. Un animateur qualité à ELECTRIQUE, un agent de maîtrise à FECULE, un cadre de COMPTES RURAUX ou la comptable de NEGOBOIS n'ont ainsi pas du tout réduit leur temps de travail… et ne s'en plaignent pas. Ces salariés estiment en fait ne pas être concernés par la RTT. Mais d'autres se plaignent de cette non réduction et de l'absence de temps libre supplémentaire qu'ils espéraient.

La flexibilité accrue explique enfin cette sensation de ne pas avoir plus de temps libre, que nous avons déjà largement abordée en étudiant la " démodulation " et le " faux temps libre " qu'est le temps non travaillé octroyé dans un cadre de modulation et d'absence de délai de prévenance. Les salariés de EMBALLE mais aussi ceux de BUS sont ainsi ceux qui expriment le plus cette impression de ne pas avoir plus de temps libre depuis la RTT (respectivement 42 et 36% parmi les répondants dans ces entreprises)… alors qu'à EMBALLE, en moyenne annuelle, les salariés en travaillé 35 heures 30 par semaine d'après le système d'enregistrement des temps.

5.4.2. L'indétermination des temps libérés

Il reste que la majorité des salariés estime tout de même avoir plus de temps libre. Or, peu de salariés ont pu dire exactement ce qu'ils faisaient de leur temps « libéré » (en tout cas, non travaillés), ce qui montre peut-être qu'il est rentré dans le quotidien des personnes. Des activités sans comptabilisation précise du temps comme bricoler, se balader, s'occuper plus des enfants ou petits enfants sont revenus très souvent. Ils constituent un " monde lexical " qui correspond à la classe 5 de l'analyse automatisée réalisée par ALCESTE. Il s'agit des temps qui correspondent aux activités quotidiennes, s'occuper des *enfants*, de *l'école* et de la *garderie*, faire les *repas*, les *courses*, le *ménage*, profiter des *week-ends*, des amis et de la *famille*, *bricoler, jardiner, se promener, se reposer*, etc. Dans la majorité des cas, les salariés

[83] En dehors du travail, cet ouvrier (entretien n°121) estime que les 35 heures le pénalisent plutôt parce qu'il débauche une demi-heure plus tard et qu'il ne profite pas de la demi-heure qu'il gagne le matin; il estime être certainement moins fatigué mais cette moindre fatigue ne lui permet pas de faire davantage d'activités. Ce salarié

n'ont pas profité de la RTT pour se lancer dans de nouvelles activités (il y en a quand même, comme on le verra plus tard), et l'augmentation des temps libérés correspond plus à une dilatation dans le temps d'activités déjà exercées.

Dans plusieurs cas, la RTT correspond même à une sorte de « temps vide » que les salariés ne savent pas occuper ou plus exactement dont ils ne savent pas vraiment parler : c'est le cas notamment pour des ouvriers ou agents de maîtrise de FECULE, qui sont passés brutalement de 42 - 44 heures de travail hebdomadaire en moyenne à moins de 35 heures. Une des phrases caractéristiques de la classe 5 est ainsi celle d'un agent de maîtrise de FECULE qui répond à la question de l'usage de son temps libre supplémentaire :

> Qu'est ce que je fais de mon temps libre ? Je sais pas des fois je tourne en rond, bah le matin (rires), je me lève, je déjeune, le lis le journal parce que je lis le journal avec mon père, et puis sinon pas grand chose... l'après-midi j'aime bien faire du vélo quand même. Alors je vais faire du vélo, je bricole... (*entretien n°2 avec un agent de maîtrise de FECULE*).

Les situations personnelles peuvent également jouer, comme pour un conducteur de BUS, divorcé récemment, pour lequel C. Avril a analysé comment la RTT avait accru le poids d'une solitude individuelle et collective.

> Ce qui ressort selon nous de cet entretien (entretien n°421), c'est que le temps « libéré » par l'accord de RTT rend plus aiguë la perception par monsieur C. de sa solitude, solitude certes individuelle puisqu'il vient de divorcer, mais aussi solitude sociale, c'est-à-dire affaiblissement du groupe ouvrier au profit d'un individualisme accru.
>
> En effet ce conducteur semble percevoir le temps libéré par la RTT comme un temps difficile à supporter, à assumer, parce que c'est un temps seul et vide : " Bon là, *j'ai pas de vie privée*, parce que je suis *seul* depuis deux ans. " Il assimile en effet avoir une vie privée et avoir une famille, or comme il n'a plus vraiment la seconde, tout temps qui pourrait être un temps pour soi n'existe pas. Sans entrer dans les détails on peut rappeler que le repli des ouvriers sur le " monde privé " a été analysé par O. Schwartz (1990) comme un élément central de la construction identitaire en milieu ouvrier. Mais ce temps n'est pas seulement pour lui vide, il peut aussi s'avérer *dangereux*, parce qu'il lui donne l'occasion de " mouronner ", de ressasser les éléments qui l'ont conduit à sa situation insupportable d'homme divorcé. Tout se passe comme s'il se trouvait à un moment de ce que A. Strauss appelle, à partir de l'analyse des malades chroniques, la " centration sur soi ", un moment de difficulté d'articulation entre une identité passée et une identité future non encore assurée. Il est d'une certaine façon perdu et les heures libérées chez lui ou en coupure lui fournissent l'occasion supplémentaire de se perdre encore un petit peu plus. Cette " centration sur soi " venant elle-même renforcer, tel un processus auto-réalisant, la solitude de monsieur C. en faisant fuir le peu d'amis qu'il a :
> *" Mais ils imaginent pas… La solitude comment ça peut peser [...] J'ai pas de copains. [...] Je me mets à leur place, ils en ont peut-être marre d'entendre toujours les mêmes trucs, les gens qui se lamentent sur leur sort. "*
>
> A cette solitude individuelle rendue plus aiguë par le surcroît de repos généré par l'accord RTT, vient s'ajouter une prise de conscience induite par l'accord et sa négociation, d'un individualisme accru des ouvriers, et de l'affaiblissement de ce groupe, à travers celui des syndicats. Face à ses plaintes sur ce qu'il considère comme une dégradation de ses conditions de travail, monsieur C. ne rencontre que le silence des autres et leur refus de s'impliquer. D'un côté « on se demande si on a encore un syndicat. C'est vrai parce qu'*on est complètement oublié*. On

a en particulier donné l'exemple des démarches administratives: en sortant à 16h30, il ne peut plus se rendre dans les administrations qui ferment à 17h. Il a également parlé des départs en week-end désormais décalés.

a le malheur d'aborder le sujet : " Ah ben écoutez, c'est les 35 heures, on l'a tous voulu " ». Et du côté des collègues de travail, " tout le monde est *écœuré*, donc *plus personne ne dit rien* en fait. On *reste tous dans notre coin* maintenant, c'est-à-dire que la… *La mentalité* des gens a changé énormément… ". " Parce ce que l'ambiance n'est plus ce qu'elle était avant, et c'est dans toutes les entreprises je crois. Les gens sont plus ou moins démoralisés, certains de ne pas évoluer dans l'entreprise, de rester toujours au même point et d'autres, de pas avoir de changements, de pas avoir d'amélioration, les conditions sont toujours les mêmes ". (extrait d'une analyse effectuée par C. Avril).

De même, il ne faut pas oublier la précarité financière qu'ont introduit les 35 heures à EMBALLE ou à FECULE qui rendent difficile tout usage des temps libérés, et qui rappelle comment le temps libre peut être un facteur d'inégalités (cf. Mothé, 1997). Une ouvrière de EMBALLE – elle même mariée à un cadre et satisfaite de son niveau de vie - rapporte ainsi les propos de ses collègues, pour qui la disparition des heures supplémentaires a pu faire plonger de 2000 F des rémunérations déjà peu élevées :

> " Mais c'est sûr c'est ce qu'elles me disent, ça on a du temps. Mais bon, elles ne sont même pas motivées en fait, parce que qu'est-ce qu'elles en ont à faire d'avoir du temps, c'est ce qu'elles me disent. A part pour les vacances scolaires, mais comme il y en a beaucoup qui ont un enfant, elles peuvent pas toujours prendre les vacances scolaires, parce qu'il faut partager, et puis c'est ce qu'elles me disent, qu'est-ce qu'on en a à faire dans notre HLM d'avoir du temps, ou d'avoir des jours ? On peux pas consommer de toute façon " (*entretien n°333 avec une ouvrière de EMBALLE, site de Mourtinac*).

Pour les autres, qui restent la majorité et qui s'estiment satisfaits d'avoir plus de temps libre, la RTT ne s'est pas non plus accompagnée d'activités nouvelles : les salariés se souviennent en général d'une ou deux choses pour lesquelles ils passent plus de temps, sans pour autant que cela recouvre tout le « temps libéré » ou que ces temps soient quantifiés. On peut opposer ici la rationalisation et la mesure des temps de travail renforcées avec les 35 heures aux temps vécus du hors-travail, temps subjectifs et non mesurés par une horloge, pour lesquels l'essentiel est ce qui est fait pendant ces temps : aller chercher ou emmener ses enfants à l'école, faire plus souvent du sport avec eux, pouvoir faire des courses en dehors du samedi ou du soir, voir plus souvent sa famille ou des amis, bricoler ou jardiner davantage, etc. Qualifier ainsi ces temps correspond à une " respiration " et une déconcentration des temps sociaux, y compris ceux, répétitifs, qui correspondent aux tâches ménagères ou à l'éducation des enfants. A cet égard, les temps des femmes et ceux des hommes restent manifestement profondément clivés.

5.4.3. Des usages clivés par le genre[84]

Les hommes et les femmes n'ont pas parlé de la même façon de ces temps « libérés » du travail. Les hommes parlent moins des tâches ménagères, seuls quelques uns ont décrit une

[84] Cf. Lurol M. et Pélisse J. (2001) sur le même terrain d'enquête. Voir aussi Estrade, Méda et Orain (2001).

augmentation de leur participation à ces tâches (courses, transports des enfants uniquement), et celles-ci restent assignées dans la plupart des cas aux femmes. Les hommes ont davantage profité de la RTT pour des activités qui leur sont propres (sport, engagements associatifs ou municipaux, pêche, bricolage, jardinage) tandis que les femmes ont plutôt affecté ces temps libérés à une déconcentration de leurs activités, sans changements dans la répartition des tâches ménagères et éducatives.

M. Dubusse, un cadre de COMPTES RURAUX de 46 ans (entretien n°319), a une vie extra- professionnelle très remplie. En particulier il est beaucoup impliqué dans un club d'athlétisme auquel il estime pendant une période (avant les 35 heures) y avoir consacré un bon tiers de son temps hebdomadaire. Face à cet investissement prenant, M. Dubusse a décidé dès le départ de s'interdire de consacrer ses vendredis de repos tous les 15 jours au club, se réservant ce temps " pour lui ". Si ce temps a été apprécié d'un point de vue familial, il reste un " temps vraiment perso ", qui n'a pas été mis à profit pour rééquilibrer les tâches comme sa femme l'a confirmé en fin d'entretien lorsqu'elle s'est mise à la cuisine :

" Q: Est-ce que dans le temps plus familial, il y a eu des modifications ? Par exemple, dans les tâches ménagères, dans ces choses là ou pas ?
R: Je suis plus... non. Je suis plus extérieur que intérieur, soyons clair.
Q: Sur l'entretien, les tâches ménagères, les courses... ?
R: Non. Non, non. Déjà, Madame a du temps libre un petit peu dans la semaine, donc...
Q: Elle est à temps plein ?
R: Elle est revenue à temps plein depuis le mois d'octobre en espérant repasser à temps partiel, mais bon...
Q: Elle était à temps partiel depuis longtemps ?
R: Oui, ça faisait plus de 15 ans qu'elle était à temps partiel. Le fait d'avoir deux grandes filles me soulage aussi énormément de toutes les tâches ménagères, donc, non, je ne suis pas l'as des fourneaux ni du balai... faut être honnête. Ca m'est arrivé effectivement de le faire quand les enfants étaient en bas âge, que Madame commençait à 6 heures et demi ou qu'elle finissait à 21 heures, bon c'était mon... mais je m'y suis pas attaché plus que ça par la suite, j'ai délégué là !
Q: Le temps libre du vendredi, c'est vraiment un temps... ?
R: Oui, c'est pour m'occuper de la pelouse, bon j'ai encore des bricoles à faire, pour aller courir, tous les vendredis... *(il s'adresse à sa femme qui entre dans la cuisine à ce moment là pour préparer le repas du midi, il est bientôt 13 heures).* Monsieur me demande si depuis que je suis passé à temps partiel, je m'occupe davantage des tâches ménagères ? (rires) (...)[85]
Q: On voulait avoir votre avis...
R: ... sur l'augmentation impressionnante des tâches ménagères... (*en rigolant*)
Q: Non, c'était savoir si il y avait une répartition un peu différente des temps familiaux quoi ?
R: Réponds en toute objectivité
F: Ca n'a pas changé grand chose.
R: Non, j'ai dit que j'en faisait pas beaucoup avant et que j'en fais pas plus aujourd'hui.
F: Bah non, voilà.
Q: Des réponses concordantes donc...
R: Mais elle serait malheureuse si...
F: Si quoi ?
R: Si j'en faisais plus. Elle est tellement efficace...
F : Oui, c'est ça, oui… »

[85] Il est intéressant de noter que M. Dubusse confond ici temps partiel et RTT. Ce lapsus relève à la fois d'une confusion avec le temps partiel de sa femme et d'une vision de la RTT qui complique la motivation et l'investissement professionnel du cadre qu'il est. Le lien a été établi par plusieurs salariés entre travail à temps partiel et travail partiel dans cette entreprise, le temps partiel ne pouvant légitimement, selon ces salariés, s'accompagner de responsabilités.

Si les hommes participent plus, c'est principalement aux activités liées aux enfants (aller les chercher et les emmener à l'école) ou aux courses, les femmes profitant des moments de RTT pour rendre encore plus invisibles les tâches ménagères et être plus disponibles pour leur famille le week-end.

> **" Q : Mais par exemple de fait d'avoir une journée de temps en temps, ou de finir plus tôt, ça vous permet de faire des trucs particuliers ou c'est juste du temps, pour des grasses matinées, je ne sais pas... ?**
> R : Des grasses matinées non parce que mon mari se levant à six heures je vois, quand je commence à neuf heures le matin je me lève à six heures pour travailler. Donc ça me fait finir un peu plus tard mais je commence, enfin je suis debout… Si, par contre, je pars, mon ménage est fait, chose que j'ai pas toujours le temps de faire à 7 heures le matin. (…) C'est vrai que ça laisse quand même un temps de liberté un peu plus large par rapport au soir, rentrer et puis faire les travaux à la maison " (entretien n°329 avec une ouvrière polyvalente de EMBALLE, site de Sorlan).

On pourrait multiplier les exemples montrant que dans les entreprises de l'échantillon, la réduction du temps de travail n'a pas donné lieu à un " nouveau contrat entre les sexes " (Silvera, 1998). L'usage du temps reste différencié entre les hommes et les femmes, la gestion du personnel et les pratiques des salariés reposent toujours sur une forte répartition des rôles et des représentations particulières de l'emploi féminin. Les mercredi RTT sont ainsi réservés systématiquement aux mamans, de façon souvent informelle mais pas seulement : à COMPTES RURAUX, l'accord prévoit que " le mercredi est réservé en priorité aux temps partiel ", sachant qu'il n'y a qu'un homme à temps partiel contre 53 femmes. Cette assignation du mercredi aux femmes est d'ailleurs souvent demandée par elles-mêmes, et, lorsque cette dimension n'est pas prise en compte, la hiérarchie se moquant des contraintes familiales, les salariées s'en plaignent souvent.

> " Quand on a un jour de récupération dans la semaine, si ça n'est pas le mercredi, je me lève quand même pour la petite, donc ça n'est pas pour se reposer " *nous explique ainsi une ouvrière de EMBALLE (entretien n°357).*

Dans ces deux dernières entreprises (COMPTES RURAUX et EMBALLE) où les femmes sont majoritaires, le mercredi est devenu un enjeu important depuis les 35 heures pour les salariées.

Pourtant, dans la sphère privée, cette répartition des rôles ne va pas forcément de soi et donne lieu à des tensions et des arbitrages entre les couples, à l'image de ceux analysés par Pialoux (1995) chez " l'ouvrière et le chef d'équipe ". Dans trois entreprises, nous avons en effet pu mener des entretiens avec des couples y travaillant à des postes différents.

· A COMPTES RURAUX, l'homme est cadre, la femme employée (entretien n°173). La première année des 35 heures ils souhaitaient prendre chacun deux mercredis par mois pour partager la garde de leur enfant. Mais lui n'arrive pas à diminuer son temps de travail et

à s'absenter les mercredis, et un an après, sa femme a transformé ses 2 jours RTT en 4 mercredis après-midi d'absence, pour s'occuper de leur fils.

· A EMBALLE, l'homme intérimaire depuis trois ans a été embauché grâce à l'accord et est très satisfait de cette dé-précarisation (entretien n°335). Il a pu faire embaucher sa femme, absente de l'emploi depuis 8 ans, comme intérimaire puis CDD dans l'entreprise. Mais lors de l'entretien, des tensions apparaissent dans le couple liées à leurs évolutions différentes, lui jouant le jeu de la hiérarchie (il va passer agent de maîtrise), elle lui reprochant *" de passer du côté des chefs "*.

· A ELECTRIQUE, l'homme est technicien avec des plages horaires libres, la femme employée à 80% avec des horaires imposés (entretien n°32). Pour lui, les 35 heures permettent une meilleure organisation familiale et plus de liberté personnelle ; pour elle, cette approche du temps pour soi n'existe pas car l'organisation domestique et la double journée de travail reposent sur elle.

> " Lui : il y a eu un changement, c'est clair, on est moins stressé. C'est comme les personnes qui travaillent à 80%, elles ont une qualité de vie bien meilleure.
> Elle : ça tu le vois surtout de ton arrangement parce que je fais 80 %, et le soir c'est moi qui fait les courses, tu n'as pas à les faire " (*entretien n°32 avec un technicien et sa femme travaillant à ELECTRIQUE*).

Ainsi les contraintes temporelles des uns impliquent l'adaptation des horaires des autres et les 35 heures n'ont modifié dans les entreprises enquêtées ni la répartition des rôles entre hommes et femmes ni celle des temps assignés à chacun. Les représentations différenciées du travail jouent de façon implicite sur les choix des modalités RTT retenues, ceux-ci renforçant les traitements différenciés selon le genre. Des frémissements sont malgré tout possible dans l'investissement plus important qu'effectuent certains pères vis-à-vis de l'éducation et des charges liées aux enfants. A ELECTRIQUE notamment, plusieurs pères ont renforcé sensiblement leur présence dans cette partie importante des temps sociaux et des " équations temporelles personnelles ". D'autre part, plusieurs femmes ont expliqué avoir développé de nouvelles activités grâce aux temps libérés par les 35 heures, pour justement " casser " cette assignation sociale des femmes aux tâches domestiques :

> " non, mais en clair, je me disais : tu te retrouves avec du temps supplémentaire, si c'est pour aller faire plus de ménages, plus de courses et plus de je ne sais pas quoi, bilan des courses, ça aurait pas fait grand effet. Donc moi, j'ai mis une activité en face. Pour moi " *explique ainsi une comptable de COMPTES RURAUX (entretien n°158).*

5.4.4. Du temps et des projets

On peut en effet opposer deux usages des temps libérés, qu'il s'agisse du temps de l'année (classe 2 d'ALCESTE) ou des temps quotidiens (classe 5). A celui, très majoritaire, qui a permis une déconcentration temporelle d'activités déjà existantes, peut s'opposer celui qu'ont

mis en œuvre des salariés, moins nombreux que les précédents, à partir de *projets*, où la RTT est vue comme une opportunité pour faire de nouvelles activités *pour soi*. Il s'agit d'activités régulières - cours de peinture le vendredi après-midi, gymnastique lors d'une pause du midi allongée, prise de responsabilité dans une association d'insertion dans un quartier ou dans un conseil municipal, etc. - ou plus ponctuelles. La RTT est alors utilisée pour partir en vacances plus fréquemment avec les enfants, permet de multiplier des voyages à l'étranger, des grands week-ends dans sa région d'origine, de construire et d'aménager une nouvelle maison, etc. Certains salariés ont clairement précisé qu'ils avaient réservé explicitement une partie au moins de ce temps « libéré » pour eux-mêmes, fondant une distinction originale entre temps de loisirs et temps libres.

> En dehors du travail, M. Librue (un cadre de ELECTRIQUE, 38 ans, marié) estime que le passage aux 35 heures lui a permis de dégager du temps; il estime que ce temps dégagé l'est à moitié pour sa famille et ses différentes activités associatives et à moitié pour lui. M. Librue a une conception assez particulière du temps libre: il ne confond pas temps libre et temps de loisirs ou temps libre et temps hors du lieu de travail. Pour lui, le temps libre, c'est le temps qu'il se consacre à lui-même, le temps pendant lequel il n'a de compte à rendre à personne, pendant lequel il est complètement autonome. Le temps libéré par le biais de la RTT n'est, pour M. Librue pas seulement du temps de loisirs ou du temps à consacrer à la famille, c'est du temps à consacrer à soi et à ne partager avec personne. M. Librue est quelqu'un de très actif qui semble faire face à de nombreuses responsabilités sur le plan professionnel (il dirige un service d'une trentaine de personnes), sur le plan associatif et sur le plan familial (il a un enfant handicapé, ce qui semble le conduire à aborder la question de sa famille partiellement en terme de contrainte), si bien qu'il semble accorder beaucoup d'importance au fait de réussir à se dégager du temps qu'il peut ne consacrer qu'à lui-même. La particularité de sa conception du temps libre ressort au travers d'un exemple qu'il nous a donné: quand il fait de l'équitation (un de ses loisirs), s'il en fait avec d'autres personnes ou avec ses enfants, il s'agit d'un temps de loisirs; s'il part se balader tout seul, il s'agit d'un temps libre (*extrait d'une analyse de C. Clamme de l'entretien n°36*).

Le délégué syndical de FECULE a également témoigné d'une utilisation très rationnelle du temps libéré, transformé en un nouveau temps de travail plutôt qu'en temps libre :

> " Moi personnellement et même d'autres, on dit que c'est un rythme de vie plus cool, c'est vrai. Bon. Maintenant financièrement, c'est vrai que… (silence).
> **Q : Pour finir, alors, qu'est que vous faites de votre temps libéré ?**
> R : Oh alors… moi, c'est tout à fait différent, j'ai crée une SCI et donc j'ai des appartements, j'ai investi beaucoup… moi c'est un cas exceptionnel.
> **Q : C'est quoi une SCI ?**
> R : Une société à capital immobilier.
> **Q : Vous vous occupez de location d'appartements ?**
> R : Voilà.
> **Q : C'est une double activité en fait ?**
> R : Ah, oui, c'est du boulot, suivre les travaux de rénovation… Mais je me plains pas, tout est loué. (…) C'est grâce à la baisse du temps de travail que je me suis dit : il faut faire autre chose, parce que plus ça va et moins on gagne. En 1981, je gagnais plus que maintenant. On a beau dire qu'il y a pas d'inflation tout ça, c'est faux. Plus on avance et moins on gagne. Donc je me suis dit, il faut faire autre chose, c'est

pas comme ça qu'on y arrivera. Je suis tombé sur une opportunité, d'un immeuble à vendre. Et on a tout refait, avec mon épouse…fallait oser. (…)
Q : Et vous l'imputez à la RTT ?
R : Je pense oui, parce qu'avant ça tombait bien, des bons salaires, mon épouse travaille… je me cassais pas la tête. Et puis il arrive ce truc là : plus on bosse et plus on va vers une descente, plus on avance dans la carrière et plus les salaires dégringolent. C'est pas comme ça qu'on va y arriver. Et malheureusement, aujourd'hui, c'est plus le travail réellement qui est rémunéré je dirais.(…)
Q : Quand vous dites un cas exceptionnel, c'est par rapport aux autres de l'entreprise ?
R : Moi, j'ai mon épouse qui est fonctionnaire, j'ai payé ma maison… et puis j'ai fait du commercial avant donc il y a plein de trucs que je connais plus ou moins. J'ai un peu bourlingué, alors qu'ici il y a des personnes qui sont pas sortis d'ici. Ca limite un peu l'espace visuel (…) Certains ils ont construit leur maison ici, ils ne vivent que pour l'usine, si ça vient à fermer ici, ça serait catastrophique pour ces gens… leurs épouses qui travaillent pas. (…) Et puis moi j'ai trois enfants, donc j'ai de quoi m'occuper aussi… " (*le délégué syndical de FECULE*).

Ce dernier exemple permet de rappeler que ces projets et usages du temps peuvent être contraints et parfois fortement. Les salariés qui connaissent une forte flexibilité comme à EMBALLE ou certains conducteurs à BUS ne peuvent imaginer de tels projets. Et les ouvriers de FECULE ou des ouvrières de EMBALLE ont pu certes occuper leur temps par des " projets ", mais il s'agit alors de compenser les pertes de rémunérations liées aux 35 heures en travaillant au noir (entretien n°3 notamment avec un ouvrier de FECULE).

Pour conclure cette partie sur le temps libéré, il semble que l'on peut maintenir le fait que le temps de travail est un " temps pivot " ou un " temps dominant " (Grossin, 1994) autour duquel s'organise l'ensemble des temps sociaux. Notre entrée dans les entretiens qui ont été menés avec les salariés (les 35 heures, c'est à dire en partant du temps de travail et non des autres temps même s'ils ont été abordés) n'est probablement pas étrangère cette conclusion. Dans ce domaine, les 35 heures correspondent finalement à un processus ambivalent et ont des conséquences contradictoires : soit parce que les salariés encadrent et limitent davantage leur travail par le temps (cf. les salariés de NEGOBOIS, des comptables de COMPTES RURAUX, des ouvriers de FECULE qui le subissent), soit au contraire parce que le temps de travail envahit encore plus les autres temps, lorsque la flexibilité s'est accrue notamment (ouvrières à EMBALLE, conducteurs à BUS). Certains, enfin, témoignent manifestement d'une amélioration dans leur recherche d'une concordance des temps (ELECTRIQUE, COMPTES RURAUX). Mais, même dans ces cas, l'ombre du temps de travail pèse encore sur les arrangements qui permettent cette meilleure concordance.

Conclusion

Au terme de cette étude, deux types de résultats peuvent être synthétisés, qui correspondent aux deux volets de l'enquête : le premier part des questions que se pose l'évaluateur afin d'appréhender le processus de réduction du temps de travail dans les entreprises, tandis que le second prend davantage en compte le point de vue des salariés concernés, dans une démarche plus compréhensive.

L'évaluation concerne donc dans un premier temps l'évolution de l'emploi, des rémunérations, de la durée du travail et du dialogue social dans les entreprises qui ont anticipé les 35 heures.

- Le bilan en termes d'emploi est de façon générale positif dans les entreprises que nous avons étudiées : si deux d'entre elles rencontrent des difficultés pour réaliser leurs engagements, trois autres ont plus embauché que prévu. Mais l'examen attentif de la nature des embauches et de leur lien avec la réduction du temps de travail montre qu'il faut nuancer fortement les effets emploi de la RTT.
- Les clauses concernant les modérations et gels des salaires qui étaient associées à leur maintien ont été diversement tenues. Par contre, les rémunérations ont été affectées dans plusieurs cas, la disparition des heures supplémentaires à la suite de l'annualisation des temps de travail contribuant parfois à de fortes baisses des rémunérations. Celles-ci concernent surtout les catégories ouvrières, connaissant déjà des bas salaires, et renforcent dans certains cas leur précarité financière.
- La diminution de la durée du travail n'est pas conforme à l'accord pour un nombre non négligeable de salariés. De fait, l'évaluation objective de la diminution des temps travaillés n'est pas toujours aisée, en particulier lorsque la mesure du temps de travail repose sur des systèmes déclaratifs. Et une réduction objective peut s'accompagner d'un sentiment subjectif de travailler autant, l'absence de maîtrise des temps non travaillés pouvant expliquer en partie ce paradoxe. Les situations sont très diverses, les cadres d'un côté et les ouvriers de l'autre estimant plus souvent que les autres catégories que leur temps de travail n'a pas diminué du tout. Mais cette absence ou moindre réduction n'est pas forcément vécue négativement.
- Enfin, une densification considérable des relations et des échanges entre les salariés et leurs hiérarchies a été constatée dans les entreprises pendant plusieurs mois après la mise en oeuvre des 35 heures. De fait, la RTT nécessite de multiples et permanents arrangements pour pouvoir s'appliquer, tous présupposant de plus en plus de prendre en compte " le temps de la production ". Ce dialogue social s'est traduit parfois de façon formalisée par la signature d'avenants aux accords Aubry. Mais nous concluons plutôt par la négative quant à de profonds changements dans la structure des relations professionnelles dans les entreprises à la suite de la RTT.

Dans un second temps, il s'agit d'évaluer la satisfaction ou le mécontentement des salariés concernés, et de *comprendre* les conséquences des 35 heures sur leur rapport à l'emploi, au travail et au temps.

- Les situations sont très diverses selon les entreprises quant au suivi et à la prise en compte des aspirations des salariés au cours des négociations. Cette inégale prise en compte des salariés a pesé sur leur satisfaction à l'égard de l'accord.
- Plus de trois salariés sur quatre se déclarent satisfaits dans le questionnaire de la façon dont l'accord leur est appliqué. Pourtant, la simplicité et le caractère binaire de la réponse (satisfait ou mécontent) est largement nuancé par les salariés lors des entretiens. Et des différences importantes existent entre entreprises. Le type majoritaire de salariés (qualification, âge, etc.) et le contexte propre à chaque entreprise, notamment les formes d'organisation du travail et le type d'intégration professionnelle favorisé par chacune, sont fondamentaux pour comprendre la diversité des opinions.
- L'emploi n'a pas représenté un enjeu pour tous les salariés, et là aussi le contexte propre à chaque entreprise permet de comprendre la diversité des discours à l'égard de l'emploi. Dans l'ensemble, les salariés sont assez nuancés quant aux affectations des embauches et à leur pérennité et les 35 heures ont profondément dégradé le rapport à l'emploi de certains salariés déjà en place.
- Le travail a fait l'objet de l'essentiel des propos des salariés, la RTT contribuant à modifier pour certains le rapport et le sens du travail. Les salariés acceptent parfois explicitement l'échange entre RTT et intensification dans le travail, voire en sont satisfaits, mais l'intensification liée aux 35 heures – qui n'est pas généralisée dans les entreprises étudiées - peut aussi générer fatigue et stress supplémentaires. L'autonomie dans le travail semble une variable importante pour comprendre les effets et les appréciations des 35 heures sur le rapport au travail et l'intégration professionnelle des salariés.
- Enfin, le temps fait l'objet d'appropriations différenciées selon les salariés dans un cadre où se mêlent deux types de rapport au temps, fondés sur l'année d'une part et le quotidien d'autre part. Les mots utilisés pour parler de la RTT sont très significatifs, entre les " jours RTT " des salariés qui maîtrisent mieux les moments où ils ne travaillent pas et la " démodulation " des salariés qui ne font que subir ces moments. La diminution du temps de travail salarié peut ainsi contribuer paradoxalement à un accroissement des contraintes temporelles, et les temps « libérés » sont loin d'être toujours du temps libre. Celui-ci fait l'objet d'usages traditionnels, clivés selon les sexes, même si quelques salariés ont pu s'investir dans des projets grâce aux 35 heures.

Ces résultats, qualitatifs, nous semblent comparables à bien des égards avec ceux d'une enquête statistique récente portant sur " Réduction du temps de travail et modes de vie "[86].

> Selon cette étude, le bilan global de la RTT, en termes d'amélioration de la vie quotidienne, est plutôt positif. Il recouvre des disparités sensibles et se trouve plus nuancé en ce qui concerne les conditions de travail et la vie au travail. En particulier le sentiment d'amélioration de la vie quotidienne est étroitement lié au respect de " l'esprit " de la loi, ce qui est davantage le cas lorsque les salariés ont été associés aux

[86] Estrade M.O., Méda D., Orain R. (2001), " Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie : qu'en pensent les salariés un an après ? ", *Premières Synthèses* n°21.1, mai. L'enquête, menée fin 2000, porte sur 1618 salariés à temps complet ayant connu une RTT depuis au moins un an.

> négociations, ont connu une réduction effective des durées travaillées, une augmentation visibles des effectifs, de faibles conséquences financières et des modalités de RTT s'apparentant à des jours réguliers ou des congés supplémentaires. Dans la majeure partie des cas, l'organisation des horaires journaliers n'a pas été modifiée contrairement aux rythmes et usages du temps sur la semaine, voire l'année. Enfin, si la " conciliation " vie familiale / vie professionnelle s'est améliorée pour un tiers des personnes, la division traditionnelle des tâches domestiques n'est pas modifiée par la RTT.

Ces résultats, issus d'une enquête par questionnaire (rempli en face à face), sont concordants pour la plupart avec ceux auxquels nous avons pu aboutir par des méthodes différentes (monographies d'entreprises, questionnaires auto-remplis, entretiens approfondis). Pour autant, deux résultats supplémentaires nous semblent apportés par nos techniques d'enquête :

Celles-ci montrent d'abord la nécessité de *contextualiser* ces données et résultats pour pouvoir comprendre " ce qu'en pensent les salariés " et ce qu'ils vivent, dans leur vie quotidienne et sur des périodes plus longues, au travail et en dehors. Les changements - ou les non changements qui peuvent être tout autant significatifs - dans leurs rapports à l'emploi, au travail et au temps ne peuvent se comprendre qu'au regard des contextes professionnels et des particularités propres à chaque entreprise, que nous avons tenté de capturer avec la notion d'intégration professionnelle. Dans la mesure où les salariés n'ont pas évalué les 35 heures en termes d'arbitrage entre temps libre, salaire et emploi, mais qu'ils ont bien souvent davantage parlé de leur mode d'intégration professionnelle, ce sont à la fois les conséquences des 35 heures sur leur intégration et la façon dont ils ont perçu les 35 heures du fait de leur intégration professionnelle qui ont été étudiées à partir d'entretiens non directifs approfondis. Cette approche nous a permis d'accéder à une meilleure compréhension des conséquences de la réduction du temps de travail sur la vie des salariés.

Le second résultat découle du premier : si des formes *d'intégrations professionnelles* ont pu être étudiées par le prisme de la diminution du temps de travail, elles peuvent être mises en relation avec les formes concrètes, pratiques, et quotidiennes de *régulations des temps de travail*. L'enquête relie ainsi deux champs ou deux regards sociologiques traditionnellement séparés, l'un portant sur l'intégration et l'autre sur la régulation sociale, comme le remarque très justement Christelle Avril (2000). Analyser ainsi les différenciations, selon les entreprises, et au sein des mêmes entreprises, en fonction des modes d'intégration professionnelle des salariés (l'analyse que Christelle Avril fait du cas de Bus est à cet égard très éclairante), et en étudier les relations avec les formes pratiques de régulation des temps de travail, plus ou moins bousculées par les processus d'ARTT, permet de mieux comprendre la diversité des conséquences des mesures législatives sur la vie des entreprises et des salariés.

Deux résultats, issus de la première enquête, peuvent donc être maintenus : l'annualisation et l'individualisation des temps de travail semblent bien respectivement se diffuser et s'accentuer à la suite des accords de RTT. Mais les pratiques qui les entourent font l'objet de fortes différences selon le type de contextes productifs et d'intégration professionnelle. Un troisième résultat ouvre plus à discussion. La formalisation des temps et des organisations consécutives aux accords Aubry s'accompagne en effet d'une multiplication des arrangements entre salariés et vis-à-vis des règles, au sein desquels jouent de nouveau les différences d'intégrations professionnelles. Les salariés les plus intégrés ou les plus proches de formes " d'intégration assurée " sont en effet ceux qui ont pu obtenir des modalités de RTT qui les satisfont, et qui maîtrisent le mieux les règles leur permettant d'accroître leurs marges de manœuvre et d'arrangements quant aux moments où ils travaillent et ne travaillent pas. Au contraire, les salariés connaissant des formes déviantes d'intégration - en particulier celles placées sous le signe de l'incertitude et de la disqualification - sont ceux qui maîtrisent le moins les moments libérés du travail par la RTT. Celle-ci est alors souvent subie, les marges de manœuvre supplémentaires acquises par les salariés " intégrés " à la suite de la RTT se transformant dans leurs cas en disponibilité et parfois même en " corvéabilité " dans des plages temporelles étendues[87]. Les " disparités sensibles ", constatées dans l'enquête statistique menée par Estrade, Méda et Orain, témoignent d'un probable accroissement des différences et des inégalités entre salariés quant à leurs conditions de travail et à l'articulation des différents temps de leur existence autour de celui, " pivot ", du travail. Certes, celui-ci se réduit bien dans la plupart des cas ; mais au paradoxe qui associe sur-réglementation et dérégulation des temps de travail (Elbaum, 1996 ; Pélisse, 2000) se superpose peut-être celui qui accompagne une diminution des durées travaillés d'un accroissement des contraintes temporelles de l'entreprise. Celles-ci semblent de plus en plus prises en compte par l'ensemble des salariés, dans des cadres et avec des marges de manœuvre très divers selon les accords, les équations temporelles personnelles, les formes d'intégration professionnelles et les contextes socio-productifs.

[87] Sur cette notion de corvéabilité, voir Appay (1996) et Bouffartigues et Bouteiller (2000-b).

Bibliographie

Avril C. (2000), *L'application des 35 heures dans une entreprise de transport interurbain, règles juridiques et intégration sociale*, mémoire de DEA de sociologie, ENS-Ulm, Paris.

Appay B. (1996), " Flexibilité et précarisation : vers la corvéabilité ? " in Hirata H. et Sénotier D. (dir.), *Femmes et partage du travail*, Coll. Alternatives sociologiques, Editions Syros, Paris, 1996.

Bloch-London C., Boisard P., Boulin J.Y., Coutrot T. (1994), " Les processus locaux de " partage du travail " ", *Travail et Emploi* n°59.

Bloch-London C., Coutrot T., Didry C., Michon F., " Découvrir la réduction et l'aménagement des temps de travail. La mise en œuvre des accords Robien dans 12 petites et moyennes entreprises ", *Travail et Emploi* n°79, 1999.

Bloch-London C. (2000), " Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations ", *Travail et Emploi* n°83, Juillet.

Boisard P. et Pélisse J. (2000), " Analyse des premiers accords conventionnés de passage à 35 heures, étude monographique de 12 accords ", *Document d'Etudes DARES* n°37, février.

Bouffartigue P. et Bouteiller J. (1999), *Les modalités de réduction du temps de travail des cadres dans des entreprises pionnières*, Etude pour la DARES, LEST-CNRS, Aix en Provence, juin.

Bouffartigue P. et Bouteiller J. (2000-a), " Réduire le temps sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures ", *Travail et Emploi* n° 82, avril.

Bouffartigue P. et Bouteiller J. (2000-b), " Les métamorphoses du temps de la subordination ", in De Terssac G. et Tremblay D.G. (dir.), *Où va le temps de travail ?* Editions Octarès, Toulouse, 2000.

Clamme C. (2000), *Les salariés face à la réduction et à l'aménagement du temps de travail, étude dans une entreprise du Limousin*, mémoire de maîtrise de sociologie, Université Paris X, Nanterre.

Courpasson D. (2000), *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, Coll. Sciences sociales et sociétés, PUF, Paris.

De Luca V. (2001), " Justifier ses compétences : un réflexe de défense professionnelle des inspecteurs des enfants assistés à la fin du XIXième siècle ", *Sociologie du Travail* n°43.

Desrosières A. (1989), " L'opposition entre deux formes d'enquête : monographie et statistique ", in Boltanski L. et Thévenot L. (eds), *Justesse et Justice dans le travail*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi n°33, PUF, 1989.

Didry C. et Teissier L. (1996), " La cause de l'emploi. Les usages du droit dans la contestation des plans sociaux ", *Travail et Emploi*, n°69.

Didry C. (1998), " Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs : trois registres d'argumentation ", *Revue française de sociologie*, volume 39-3.

Dodier N. (1989), " Le travail d'accommodation des inspecteurs du travail en matière de sécurité ", in Boltanski L., Thévenot L. (eds), *Justesse et justice dans le travail*, Cahier du CEE, n°33, PUF, 1989.

Doisneau L. (2000-a), " Les accords Robien un an après : l'expérience des salariés ", *Travail et Emploi* n°83, juillet.

Doisneau L. (2000-b), " Les conventions de réduction du temps de travail de 1998 à 2000 : embaucher, maintenir les rémunérations, se réorganiser ", *Premières informations et Premières synthèses* n°45.2, DARES, novembre.

Duran P. (1999), *Penser l'action publique*, Collection Droit et Société, volume 27, Editions LGDJ, Paris.

Elbaum M. (1996), " La réduction du temps de travail, un avenir à quelles conditions ? " *Esprit* n°226.

Elias, N., Scotson, J.-L., (1997, 1ère édition 1965), *Logiques de l'exclusion*, Fayard, Paris.

Estrade M.O., Méda D., Orain R. (2001), " Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie : qu'en pensent les salariés un an après ? ", *Premières Synthèses* n°21.1., DARES, mai.

Freyssinet J. (1997), *Le temps de travail en miettes, 20 ans de politique de l'emploi et de négociation collective*, Editions de l'Atelier / Editions Ouvrières, Paris.

Gadéa C. et Lallement M. (2000), " Les rationalisations du temps ", in De Terssac G. et Trembaly D.G. (sous la dir.), *Où va le temps de travail ?,* Coll. Travail, Editions Octarès, Toulouse.

Gollac M. et Volkoff S. (2000), *Les conditions de travail*, Coll. Repères, La Découverte, Paris.

Grossin W. (1994), « Les temps de travail », in Coster et Pichault (eds), *Traité de sociologie du travail*, De Boeck Université.

Hamon-Cholet S., Lerenard A. (2001), " La logistique : un domaine en expansion ", *Premières informations et premières synthèses*, n°02.1, DARES, janvier.

Hirschman A.O. (1970), *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press.

Lallement M. (1995), *Sociologie des relations professionnelles*, Coll. Repères, La Découverte, Paris.

Lurol M., Pélisse J. (2001), " Les 35 heures et la différenciation des temps selon le genre ", Communication aux 8ième Journées de sociologie du travail d'Aix en Provence, « Marchés du travail et différenciations sociales », 21-22-23 juin 2001.

Masson A. et Pépin M. (2000), " Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels ", *Travail et Emploi* n°83, juillet.

Mothé D. (1997), *L'utopie du temps libre*, Coll. Société, Editions Esprit, Paris.

Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité*, PUF, Paris.

Pélisse J. (2000), " Le temps des négociations : douze accords de réduction du temps de travail ", *Travail et Emploi* n°82, avril.

Pialoux M. (1995), " L'ouvrière et le chef d'équipe ou comment parler du travail ? ", *Travail et Emploi* n°62.

Pinto V. (2000), " Formes et motifs des réactions des cadres à la réduction du temps de travail ", Convention CEE / DARES, non publié, juillet.

Reynaud J.D. (1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Colin, Paris.

Salais R. et Storper M. (1993), *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*, Ed. de l'EHESS, Paris.

Schwartz O. (1990), *Le monde privé des ouvriers, hommes et femmes du Nord*, PUF, Paris.

Silvera R. (1998), " Les femmes et la diversification du temps de travail : nouveaux enjeux, nouveaux risques ", *Revue Française des Affaires Sociales,* n°3.

Thoemmes J. (2000), *Vers la fin du temps de travail ?,* Coll. Le Travail humain, PUF, Paris.

Thuderoz C. (2000), *Négociations. Essai de sociologie du lien social*, PUF, Paris.

Ulrich V. (2001), " La durée annuelle du travail : 1722 heures en moyenne fin 1999 ", *Premières informations et premières synthèses*, n°10.2., DARES, mars.

Wald P.(1999), " Classes d'énoncés, dimensions modales et catégories sociales dans ALCESTE ", in *Dynamiques professionnelles et temporalités*, Revue de sociologie et d'anthropologie Utinam, L'Harmattan.

ANNEXE 1 : Le questionnaire

Logo du CEE

Noisy le Grand, le 11 octobre 1999

Madame, Monsieur,

En juillet 1998, un accord de réduction de la durée du travail prévoyant des embauches et des aides de l'Etat a été signé au sein de votre entreprise. Le Centre d'Etudes de l'Emploi a été chargé d'une étude sur ce type d'accords par le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Cette étude confidentielle est la poursuite d'une recherche menée en 1998-1999, qui m'a amené à rencontrer un représentant de la direction (M. M.) et les délégués syndicaux de votre entreprise (Mme Thomas et M. Morin) afin de comprendre comment et pourquoi un accord de réduction de la durée du travail avait été signé au sein de Emballe.

Il s'agit aujourd'hui de se tourner vers les salariés et de cerner comment ils perçoivent les changements de leur temps de travail occasionnés par ce type d'accords.

Je vous propose donc - et je vous en serais très reconnaissant si vous acceptez - de *remplir* ce court questionnaire (moins de 5 minutes) et de *poster* l'enveloppe qui le contient à cet effet **dès que possible** et, en tout cas avant le 20 novembre 1999. Naturellement, ce questionnaire est strictement confidentiel et ne sera communiqué en aucune manière à la direction ou à des personnes étrangères à cette enquête. Il vous est remis par des membres du Comité d'Entreprise afin d'en garantir la confidentialité.

Pour toute question ou renseignements sur cette étude, vous pouvez contacter M. B., secrétaire du Comité Central d'Entreprise ou moi-même (au 01 45 92 68 00).

En vous remerciant par avance de votre disponibilité, veuillez agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées.

Le responsable de la recherche

Jérôme Pélisse

1. L'accord de réduction de la durée du travail

1/ Etes-vous au courant de l'accord de réduction du temps de travail (RTT) passé dans votre entreprise en 1998 ? (cocher la réponse)

1. oui ☐
2. non ☐

2/ Par qui avez-vous été informé de l'accord ou des négociations ?
[plusieurs réponses possibles, cocher la (les) réponses(s)]

0. je n'ai pas été informé ☐
1. le ou un syndicat ☐
2. vos supérieurs ☐
3. vos collègues ☐
4. le CE, les délégués du personnel ☐
5. autres (préciser) ☐

3/ Etiez-vous globalement satisfait de l'accord au moment de sa signature ?

1. oui, très satisfait ☐
2. oui, plutôt satisfait ☐
3. non, pas satisfait ☐

4/ Et maintenant, la façon dont il est appliqué à vous personnellement vous satisfait elle ?

1. oui, j'en suis satisfait ☐
2. non, je ne suis personnellement pas satisfait de son application ☐

5/ Depuis l'accord de RTT, lorsque vous travaillez, avez-vous l'impression de faire la même quantité de travail en moins de temps ?

1. oui ☐
2. non ☐
3. ne sait pas ☐

6/ Depuis l'accord de RTT, votre travail a-t-il changé ?

1. oui, beaucoup ☐
2. oui, un peu ☐
3. non, il n'a pas changé ☐

7/ Depuis l'accord de RTT, votre rémunération (tout compris) a-t-elle :

1. augmenté ☐
2. baissé ☐
3. n'a pas évolué ☐

2. Votre temps de travail

8/ Votre durée du travail a-t-elle été réduite ?

1. comme le prévoyait l'accord de RTT ☐
2. moins que ne le prévoyait l'accord ☐
3. plus que ne le prévoyait l'accord ☐
4. pas du tout ☐

9/ Depuis l'accord de RDT, vos horaires sont-ils ?

1. plus irréguliers ☐
2. moins irréguliers ☐
3. comme avant ☐

10/ Pouvez vous choisir le moment où intervient votre réduction du temps de travail ?

1. un peu ☐
2. beaucoup ☐
3. pas du tout ☐

11/ Depuis l'accord, touchez vous encore des heures supplémentaires :

1. je n'en touchais jamais et cela n'a pas changé ☐
2. j'en touche plus qu'avant l'accord ☐
3. j'en touche moins qu'avant l'accord ☐
4. j'en touche autant qu'avant l'accord ☐

12/ Avez-vous l'impression d'avoir plus de temps libre depuis l'accord de RTT ?

1. oui ☐
2. non ☐

3. Pour finir, pouvez-vous vous présenter ?

13/ Etes-vous :

1. un homme ☐
2. une femme ☐

14/ Quel est votre âge ? ----------

15/ Quel est votre niveau d'études ?

1. certificat d'études ☐
2. brevet ☐
3. CAP / BEP ☐
4. baccalauréat ☐
5. bac +2 / DEUG / BTS / DUT ☐
6. bac +3 et plus ☐

16/ En quelle année êtes-vous entré dans l'entreprise ? (si 1998 ou 1999, indiquez le mois)

17/ Quel est votre poste (votre métier ou votre travail) dans l'entreprise ?

18/ Où travaillez-vous ? (nom de la commune ou du site)

19/ Quelle est votre qualification ?

1. ouvrier non qualifié ☐
2. ouvrier qualifié ☐
3. employé administratif ou commercial ☐
4. contremaître, agent de maîtrise ☐
5. technicien ☐
6. ingénieur ou cadre technique ☐
7. cadre administratif ou commercial ☐
8. autres ☐
   (préciser) .....

20/ Quelle est votre situation familiale actuelle ?

1. marié(e) ou vivant maritalement ☐
2. célibataire ☐
3. veuve, veuf, séparé(e), divorcé(e) ☐

21/ Quelle est la situation professionnelle de votre conjoint, si vous en avez un ?

0. inactif ☐
1. indépendant ☐
2. au chômage ☐
3. retraité(e) ☐
4. salarié(e) ☐
   Indiquez sa qualification dans ce cas :
   - 4.1. ouvrier non qualifié ☐
   - 4.2. ouvrier qualifié ☐
   - 4.3. employé administratif ou commercial ☐
   - 4.4. contremaître, agent de maîtrise ☐
   - 4.5. technicien ☐
   - 4.6. ingénieur ou cadre technique ☐
   - 4.7. cadre administratif ou commercial ☐
   - 4.8. autres ☐
     (préciser) .....

22/ Combien avez-vous d'enfants <u>présents chez vous</u> ? indiquer le nombre d'enfants

1. de moins de trois ans : ☐☐
2. de trois à 12 ans : ☐☐
3. de plus de 12 ans : ☐☐

23/ Quel est le temps de transport entre votre résidence et votre lieu de travail habituel ?

1. moins de ¼ d'heure ..... ☐
2. entre ¼ et ½ heure ..... ☐
3. entre ½ et 1 heure ..... ☐
4. plus d'1 heure ..... ☐

24/ Accepteriez-vous de nous rencontrer pour parler de votre expérience de la réduction du temps de travail ?

1. oui ..... ☐
2. non ..... ☐

Si oui, pouvez-vous inscrire votre nom et n° de téléphone (ou votre adresse) pour que je puisse vous contacter. Je vous prie de croire à la confidentialité de cette étude.

.....
.....

Je vous remercie encore pour votre disponibilité.

ANNEXE 2 : L'effet entreprise à travers les questionnaires

Une analyse en correspondances multiples permet de représenter graphiquement comment se différencie et s'oppose la distribution des réponses aux questions d'opinion du questionnaire selon l'entreprise, le sexe, la qualification et l'âge. L'analyse se fonde sur 9 variables construites directement à partir des questions auxquels ont répondu 466 salariés. L'entreprise, le sexe, la qualification, l'âge y ont été ajoutés mais, en tant que variables illustratives, elles ne contribuent pas à la formation des axes factoriels[88]. Les deux premiers axes représentent respectivement 17,2% et 9,2% de l'inertie totale du nuage de points.

Légendes du graphique page suivante :

Variables actives :

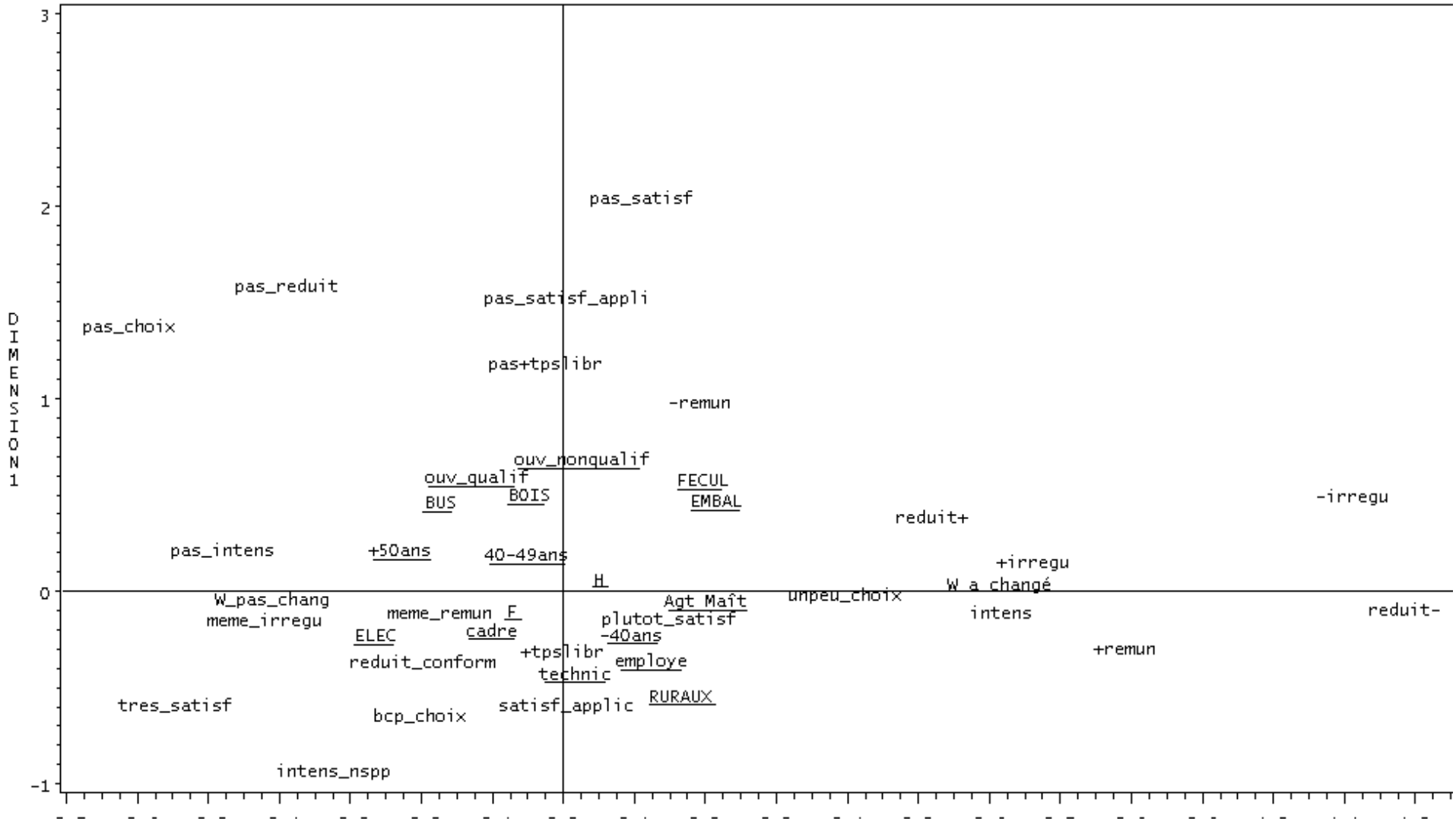
satisfaction à l'égard de l'accord RTT : très / plutôt / pas satisf
satisfaction personnelle à l'égard de son application : satisf appliq *ou* pas satisf appliq
impression d'avoir du temps libre depuis la RTT : +tpslibr *ou* pas+tpslibr
réduction effective de la durée du travail : réduit conform / + / - / pas réduit
moments de choix des moments RTT : bcp / un peu / pas choix
évolution de l'irrégularité des horaires : même / + / - irregu
évolution des rémunérations : même / + / - remun
intensification du travail : intens / pas intens / nspp
changements dans le travail : W a chang / W a pas chang

Variables supplémentaires (soulignées) :

Entreprise : FECUL / EMBAL/ BUS / BOIS / RURAUX / ELEC
Qualifications : ouv nonqualif / ouv qualif / employe / technic / AM / cadre
Sexe : H / F
Age : -40 ans / 40-49 ans / + 50 ans

[88] Pour des raisons de lisibilité, d'autres variables comme l'ancienneté dans l'entreprise, la situation familiale, le nombre d'enfants et le temps de transport domicile – travail n'ont pas été représentés.

SATISFACTION A L'EGARD DE LA RTT ET CHANGEMENTS DANS LE TRAVAIL



Le premier axe oppose *les plus satisfaits de la RTT*, que ce soit de l'accord ou de la façon dont il leur est appliqué, qui ont beaucoup le choix des moments de RTT, et qui ont réduit leur temps de travail conformément aux accords (en bas) aux *mécontents de la RTT* (de l'accord et de son application), qui disent ne pas pouvoir choisir les moments de RTT, ne pas avoir réduit leur temps de travail, ne pas avoir plus de temps libre, et ont vu leurs rémunérations baissées.

Le deuxième axe oppose *ceux qui ont ressenti le plus un changement dans leur travail* (à droite), qui vont avec des modifications dans l'irrégularité des horaires (dans un sens ou dans un autre), une réduction du temps de travail moindre ou supérieure à celle qui était prévue, des évolutions dans les rémunérations (en hausse ou en baisse) ou une intensification du travail, à *ceux qui estiment avoir connu peu ou pas de changements dans leur travail*, avoir les mêmes horaires, n'avoir pas connu de réduction de leur temps de travail ou d'intensification, ne pas avoir plus de temps libre.

L'espace construit à partir de cette analyse en correspondances multiples peut donc se diviser en quatre zones. Les variables illustratives s'ordonnent principalement sur le premier axe opposant les mécontents aux satisfaits de la RTT. De façon générale, les ouvriers (non qualifiés et qualifiés) s'opposent aux techniciens et aux employés en termes de satisfaction, les cadres se situant dans une position intermédiaire. Un effet cycle de vie peut être repéré, les plus jeunes (-de 40 ans) semblant plus satisfaits de la réduction du temps de travail que les plus âgés (+ de 50 ans) qui déclarent également moins de changements dans leur travail. Mais la position des variables illustratives exprime surtout la prééminence des contextes propres à chaque entreprise et à chaque accord de RTT.

En haut à droite, se trouvent des salariés mécontents de la RTT qui témoignent également de changements dans leur travail et d'une baisse des rémunérations. EMBALLE et FECULE sont les deux entreprises les plus associés à ces déclarations et les salariés de ces entreprises, dans les entretiens, sont bien ceux qui témoignent le plus souvent de changements importants dans leur travail, d'une baisse des rémunérations et qui regrettent le plus souvent l'avant 35 heures.

En haut à gauche, des salariés de NEGOBOIS et BUS sont également mécontents, mais connaissent moins de changements. L'enquête qualitative confirme ce point, particulièrement pour les conducteurs de BUS : beaucoup d'entre eux se sont plaints de non changement dans leurs conditions de travail (notamment l'amplitude des journées de travail), alors que leurs attentes étaient très fortes sur ce point (cf. Avril, 2000).

Les salariés de ELECTRIQUE qui ont répondu au questionnaire (en bas à gauche) disent avoir connu de faibles modifications dans leur travail tout en étant satisfaits de la RTT, voire très satisfaits de l'accord lui-même : la réduction de la durée est conforme à l'accord, leurs horaires sont les mêmes (en terme d'irrégularité), ils ont beaucoup de choix quant aux moments de RTT et ils ne ressentent pas d'intensification dans leur travail.

Enfin, en bas à droite, les salariés de COMPTES RURAUX sont les plus satisfaits de la mise en œuvre de la RTT de leur entreprise, tout en connaissant des changements dans leur travail, notamment une certaine intensification. Là aussi, nous avons déjà mentionné les réorganisations importantes engagées par l'entreprise, tant en termes de nouveaux postes qu'en terme de contenu de travail ; et il s'agit bien d'une des entreprises où l'intensification du travail est la plus nette et la plus reconnue par tous (cf. partie 4.2).

ANNEXE 3 : Liste des personnes interviewées

1. H., 39 ans, marié, deux enfants, ouvrier, FECULE
2. H., 44 ans, marié, un enfants, ouvrier, FECULE
3. H., 47 ans, marié, un enfant, agent de maîtrise, FECULE
22. H., 53 ans, marié, quatre enfants, agent de maîtrise, FECULE

32. H., 32 ans, marié, deux enfants, technicien de laboratoire, ELECTRIQUE
33. H., 43 ans, marié, deux enfants, animateur qualité, ELECTRIQUE
34. H., 54 ans, divorcé, vit avec son fils (30 ans), cadre technique, ELECTRIQUE
36. H., 38 ans, marié, deux enfants (dont un handicapé), cadre, ELECTRIQUE
38. H., 31 ans, divorcé, un enfant, technicien de laboratoire (DP CGT), ELECTRIQUE
39. H., 39 ans, marié, deux enfants, agent d'essai, ELECTRIQUE
40. H., 33 ans, marié, deux enfants, agent d'essai, ELECTRIQUE
41. H., 43 ans, marié, quatre enfants, animateur qualité, ELECTRIQUE
118. H., 46 ans, veuf, sans enfant, agent de maîtrise (maintenance), ELECTRIQUE
119. H., 50 ans, marié, sans enfants, mouleur (posté), ELECTRIQUE
120. F., 52 ans, marié, un enfant, opératrice, ELECTRIQUE
121. H., 51 ans, marié, deux enfants, ouvrier (maintenance), ELECTRIQUE

329. F., 40 ans, marié, deux enfants, préparatrice de commande polyvalente, EMBALLE
330. H., 34 ans, marié, un enfant, magasinier cariste (délégué syndical CGT), EMBALLE
331. F., 47 ans, marié, une enfant, préparatrice de commande polyvalente, EMBALLE
333. F., 45 ans, marié, trois enfants, préparatrice de commande polyvalente, EMBALLE
335. H., 29 ans, vie maritale, trois enfants, préparateur de commande, EMBALLE
344. H., 32 ans, marié, un enfant, agent de maîtrise, EMBALLE
355. H. 50 ans, marié, deux enfants, agent de maîtrise (directeur du site), EMBALLE
356. F., 26 ans, marié, sans enfant, conductrice d'engin (plus deux collègues), EMBALLE
357. F., 32 ans, marié, une enfant, ouvrière chez de ligne, EMBALLE
358. F., 32 ans, marié, deux enfants, secrétaire polyvalente, EMBALLE
359. F., 48 ans, vie maritale (divorcé), deux enfants, préparatrice de commande, EMBALLE
486. F., 45 ans, marié, deux enfants, secrétaire (déléguée syndicale FO), EMBALLE

158. F., 35 ans, mariée, deux enfants, comptable (temps partiel), COMPTES RURAUX
159. H., 43 ans, vie maritale, sans enfant, comptable, COMPTES RURAUX
166. F., 40 ans, vie maritale, deux enfants, comptable, COMPTES RURAUX
168. H., 40 ans, vie maritale, sans enfant, informaticien (temps partiel), COMPTES RURAUX
173. H., 46 ans, marié, un enfant, cadre, COMPTES RURAUX
174. H., 32 ans, marié, un enfant, comptable, COMPTE RURAUX
177. H., 27 ans, marié, un enfant, comptable, COMPTES RURAUX
319. H., 46 ans, marié, trois enfants, cadre, COMPTES RURAUX

415. H., environ 55 ans, marié, deux enfants, conducteur, BUS
416. H., 53 ans, marié, sans enfant, agent de maîtrise (responsable information), BUS
421. H., 42 ans, divorcé, un enfant, conducteur, BUS
422. H., 51 ans, marié, un enfant, conducteur, BUS
428. F., 52 ans, veuve, deux enfants, secrétariat, BUS
431. H., 56 ans, marié, sans enfant, conducteur, BUS
432. H., 51 ans, marié, sans enfant, conducteur, BUS
434. F., 47 ans, mariée, un enfant, conductrice, BUS
443. H., 48 ans, marié, un enfant, agent de maîtrise, BUS
479. H., 51 ans, marié, un enfant, conducteur, BUS
490. H., 57 ans, marié, sans enfant, conducteur (secrétaire CHSCT, CFDT), BUS

322. F., 57 ans, marié, deux enfants, cadre (comptable, salariée mandatée CFTC), NEGOBOIS